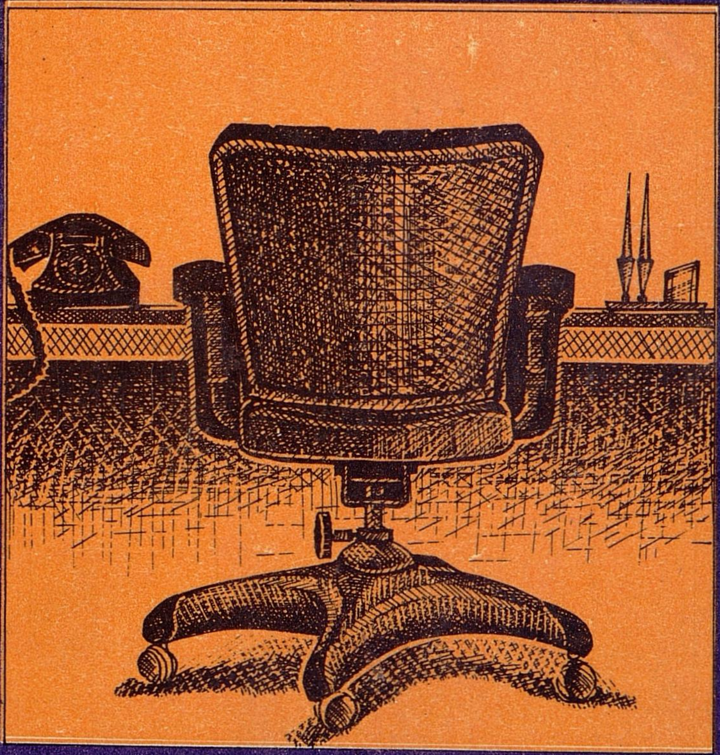
மேலாளர்



மூலம்: கார்டன் பி.ராபி

தமிழாக்கம்: இரா. சுப்பராயலு

UG5274
R007E05
UG5274

தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம்
தஞ்சாவூர்-613 001

மேலாளர்
(MANAGER)

ஆங்கில மூலம்:
கார்டன் பி. ராபி

தமிழாக்கம்:
இரா. சுப்பராயலு எம். காம்., எம். பி. ஏ.,
துணைப் பதிவாளர்
தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம், தஞ்சாவூர்.

தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம்,
தஞ்சாவூர்.

தமிழ்ப் பல்கலைக் கழக
வெளியீடு : 49

திருவள்ளுவர் ஆண்டு 2017 ஆனி; சூன் 1986

ஆசிரியர் : ஆங்கிலமூலம்
கார்டன் பி. ராபி
தமிழாக்கம்
இரா. சுப்பராயலு

நூல் : மேலாளர்

பதிப்பு : முதற்பதிப்பு

விலை : உரு. **30—00**

அச்சு : தமிழ்ப் பல்கலைக் கழக
மறுதோன்றி அச்சகம்
தஞ்சாவூர்.

முன்னுரை

'மேலாண்மை' என்ற சொல்லும் 'நிருவாகம்' என்ற சொல்லும் பொதுவாக ஒன்றுக்கொன்று மாற்றாகப் பயன்படு கின்றன. ஆனால் மேலாண்மை என்பதன் பொருளும் நிருவா கம் என்பதன் பொருளும் சற்றே வேறுபட்டவை. நிருவாகம் என்பது கொள்கை உருவாக்கம் தொடர்பானது. மேலாண்மை என்பது அக்கொள்கையைக் குறிப்பிட்ட வரையறைக்குள் செயலாக்குவது. கோட்பாட்டளவில் இப்படி வரையறை செய்ய முயன்றாலும் இரண்டும் ஒன்றையொன்று சார்ந்தது, தழுவியது, பிரிக்க இயலாதது.

'மேலாளர்' என்னும் இந்நூல் மேலாண்மை இயலில் முதன்மையாகத் தெரிந்து கொள்ளவேண்டிய சில அடிப்படைக் கருத்துக்களை விளக்குகிறது. ஆங்கிலத்தில் வந்துள்ள பல நூல்களில் இது எளிமையானது. கார்டன் பி.ராபி எழுதிய இந்நூலைக் கையேடு என்று சொல்வதே பொருத்தம். கார் டன் பி. ராபி எழுதிய 'பொறுப்பு' என்ற நூல் முன்னமேயே தமிழாக்கம் செய்யப்பட்டு வெளியாகியுள்ளது. 'பொறுப்பு'- மேற்பார்வையாளர் போன்ற அடிப்படைப் பணியாளர்களுக் காக எழுதப்பட்டது. 'மேலாளர்' — உயர்நிலை, இடைநிலை மேலாளர்க்குரியது.

பல்வேறு துறைகள் சார்ந்த நூல்களும் தமிழில் வெளிவர வேண்டும் என்ற எண்ணத்துடன் தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகம் இந்நூலை வெளியிடுகிறது. பல அறிஞர்களுக்கு வடமீனாய் இருந்து வழிகாட்டும் தமிழ்ப் பல்கலைக் கழகத்தின் துணை வேந்தர் முனைவர் வ.அய். சுப்பிரமணியம் அவர்கள் காட்டிய வழியில் இந்நூல் உருவானது. அவர்களுக்கு நான் என் றென்றும் கடப்பாடுடையேன்.

திரு கார்டன் பி. ராபி அவர்கள் தனது நூல்கள் அனைத்தையும் மொழிபெயர்ப்பதற்கு எனக்குப் பொது இசைவு நல்கியுள்ளார். அவருக்கும் எனது நன்றி உரியது.

இந்நூலைப் பதிப்பிக்க உறுதுணையாயிருந்த மொழி பெயர்ப்புத் துறைக்கும், பதிப்புத் துறைக்கும் எனது நன்றி.

இந்நூல் தொழிலுலகிற்கு ஒரு கையேடாகவும், மாணவர்களுக்கு ஒரு துணை நூலாகவும் பயன்படவல்லது. தமிழ்ச் சமுதாயம் இதனைப் பயன்படுத்திக்கொள்ள வேண்டுகிறேன்.

இரா. சுப்பராயலு.

பொருளடக்கம்

			பக்கம்
1.	மேலாளர் ஏன்?	...	1
2.	நீங்கள் ஏன் பணியமர்த்தப்பட்டிருக்கிறீர்கள்?	...	2
3.	குறிக்கோள்களை நிறுவுதலும் விளைவுகளைச் சாதித்தலும்	...	14
4.	உங்கள் நடவடிக்கைகளைத் திட்டமிடலும் கட்டுப்படுத்தலும்	...	25
5.	உங்கள் வளங்களை இனங்காணலும் நிருவகித்தலும்	...	45
6.	உங்களுடன் பணியாற்றுவோருக்காகத் திட்டமிடுதல்	...	64
7.	மற்றவரோடு பணியாற்றுதல்	...	94
8.	தகவல் தொடர்பு எளிதன்று	...	117

நினைவுக்கு :

வளங்கள் + மேலாளர் = விளைவுகள்

1. மேலாளர் ஏன்?

'மேலாளர்' — செயல் ஈடுபாடுமிக்க மேலாளர்களுக்காக எழுதப்பட்ட ஒரு கையேடு. சிறந்த நிருவாகத்திற்குத் தேவை யான சில அடிப்படைக் கருத்துக்களை இது எளிமையாக விவரிக் கிறது.

நிருவாகத்தில் பலவிதக் கோட்பாடுகள் உள்ளன. அக்கோட் பாடுகளின்படி நடப்பதென்பது, ஒரு பேருந்துக்காகக் காத்திருப் பதைப் போன்றது. ஒரு பேருந்தைத் தவறவிட்டோமானால் அடுத்த பேருந்து அதே வழியில் வந்து சேரும். ஆனால் மேலாளர், 'சந்தர்ப்பத்தின் விதி'யைப் புறக்கணிக்க இயலாது. சூழ்நிலைக்கேற்றவாறு பரிசீலனை செய்து பயன்தரக்கூடிய வழியில் நடவடிக்கை எடுக்க வேண்டும். இதிலிருந்து, ஒரே ஒரு சிறந்த வழியோ பின்பற்றத்தக்க நிருவாக முன்மாதிரியோ தீர்வு முறையோ பணியழுத்தத்திலுள்ள ஒரு நிருவாகிக்குக் கிடைத்துவிடாது என்ற உண்மையைக் கட்டாயமாக உணர வேண்டியுள்ளது. இதைக் கருத்தில் கொண்டு இந்நூலில் பல வித வழிமுறைகள் கூறப்பட்டுப் பரிந்துரைகள் தவிர்க்கப் பட்டுள்ளன. நேரத்துக்கும் தேவைக்கும் ஏற்றவாறு மேலாளர் எது ஏற்றதோ அதை எடுத்துக் கொள்வார் என்று எதிர் பார்க்கப்படுகிறது.

ஒரு மேலாளரின் பணியமர்ப்பானது நிறுவனத்தின் இலக்கு களை நல்ல தலைமையின் மூலம் சாதிப்பதற்காகவே என்பது அசைக்க முடியாத கோட்பாடாகும். வேறு எந்தக் காரணமும் இதற்குக் கூறமுடியாது. மேலாளரின் துணைக் குறிக்கோள்கள் வேண்டுமானால் மாறக்கூடும். ஆனால், மேலாளரின் பொறுப்பு கள் நிலையானவை. அவரிடமுள்ள அடிப்படையான வளம், பணிக்குழுவேயாகும்.

— கார்டன் பி. ராபி

2. நீங்கள் ஏன் பணியமர்த்தப் பட்டிருக்கிறீர்கள்?

நீங்கள் ஒரு மேலாளர்

ஒரு சிறிய வாணிபத்திற்கு நீங்கள் முழுச் செயலாண்மை உடையவராயிருந்தாலும் சரி, உங்கள் தலைமையில் பல்வேறு மேற்பார்வையாளர்கள் இயங்குவதாக இருந்தாலும் சரி, உங்கள் தலைமையின் மூலம் நிறுவன இலக்குகளை அடைவதே உங்கள் பணியாகும்.

இது வெறும் பெருமைக்காகக் கூறப்பட்டதன்று. நீங்கள் உங்கள் பணியமர்வில் எதற்காகத் தொடருகின்றீர்கள் என்பதற்கான காரணம் சுருக்கமாகக் கூறப்பட்டது. இதனடிப்படையில்தான் உங்கள் செயல்திறனும் அளவிடப்படுகின்றது. ஆகவே, ஒரு மேலாளர் என்ன செய்கிறார் என்பதனை மொத்தப் பொறுப்புகளைக் கொண்டும், தனிவகை நிலைமைகளில் அவர் பொறுப்புகளைக் கொண்டும் இருவகையாகப் பரிசீலனை செய்ய வேண்டியுள்ளது. இத்தகைய மொத்தப் பொறுப்புகள் கீழ்க்கண்ட பொருள்கள் குறித்துத் தொடர்புடையனவாக இருக்கலாம்:

— ஒரு குறிப்பிட்ட பொருள் அல்லது பணிக்குச் சமுதாயத்தில் உள்ள தேவையை நிறைவுசெய்தல்.

— இத்தகைய தேவைகளுக்குத் தேவையான ஆற்றல் கூறுகளைக் கண்டுபிடித்தல்: நிதி, கட்டிடங்கள், ஆலை, கருவிகள் முதலியன.

— நிறுவனத்திற்குத் தகுதியுடைய பணியாளர்களைப் பணியமர்த்தல்.

தனிப்பட்ட நிலைமைகளைக் கையாளுவதற்குத் தேவையானவை:

- அறிகுறிகளை இனங்கண்டு கொள்ளுதல்.
- அவை நேருவதற்கான காரணங்களை ஆய்வுசெய்தல்.

- ○ அவற்றை எப்படிக் கையாள்வது என்பதை முடிவுசெய்தல்.
- ○ முறையான நடவடிக்கையைத் தொடங்குதல்.
- ○ நிலைமை நிறைவுதரும் வகையில் சீர்படுத்தப்பட்டதை உறுதி செய்யும் வகையில் தொடர் நடவடிக்கை எடுத்தல்.

மொத்தத்தில், ஒரு மேலாளருக்குப் பரந்தநோக்கு தேவை. முதலாவதாக ஒரு குறிக்கோள் வேண்டும் — நீங்கள் என்ன சாதிக்க விரும்புகின்றீர்கள் என்பது — எதிர் நோக்கக்கூடிய உற்பத்திக்கான நடவடிக்கைகள். இதற்கு ஒரு தந்திர நிலை தேவைப்படலாம் — தேவைகளை எப்படி நிறைவு செய்யலாம் என்பதற்கான குறிப்பு — இதற்கு நீங்கள் கீழ்க்கண்டவற்றில் திறமையுடையவராயிருத்தல் வேண்டும்:

திட்டமிடுதல் - வரவு செலவுத் திட்டம் உட்பட
பணியமைப்பு உருவாக்கல்
தலைமையேற்றல்
கட்டுப்படுத்தல்

— இவற்றிற்குத் தேவையான தகவல் தொடர்பு.

இவை விளைவுகளை ஏற்படுத்தக்கூடிய நடவடிக்கையின் கூறுகளாகும். நீங்கள் விரும்பிய குறிக்கோள்களை அடைந்து விட்டதை விளைவுகள் உறுதிப்படுத்தும்.

குறிக்கோள்
↓
தந்திர நிலை { திட்டமிடல் / பணியமைத்தல் / தலைமையேற்றல் / கட்டுப்படுத்தல் / தகவல் தொடர்பு } → நடவடிக்கை → தேவைப்பட்ட விளைவுகள்

இத்துடன் ஒரு மேலாளர் பணியாளர்களைத் தொடர்ந்து பயிற்சியளிக்கிறார். இது திட்டமிட்டோ விரும்பியோ விரும்பாமலோ நிகழலாம். நிருவாகத்தின் கொள்கை வேறாயிருந்தால்கூடப் பணியாளர்கள் உங்கள் முன்னெடுத்துக்காட்டையே பின்பற்றுவார்கள்.

இவற்றைப்பற்றி நாம் ஒவ்வொன்றாக விவாதிக்கலாம். சிக்கல்களைக் கண்ணுற்று அவற்றிற்கான தீர்வுகளைக் கொடுக்கலாம். உங்கள் பணியில் நீங்கள் இடையீடில்லாத விரைவாகப் பணியாற்ற வேண்டியிருக்கும். உங்களுடைய அன்றாடப் பணி—

சுருக்கமான, பலதரப்பட்ட, தொடர்ச்சியற்ற — சிலசமயங்களில் விரைவான நடவடிக்கைக்குரியதாக அமைந்திருக்கும்.

எப்படியிருந்தாலும், உங்களைச் சூழ்ந்திருக்கக்கூடிய நிலையான பணிச்சுமைகளுக்கிடையில் மேலாளர் என்ற நிலையில் உங்களுடைய அடிப்படைப் பணிக் கூறுகள் கீழ்க்கண்டவையாகும்:

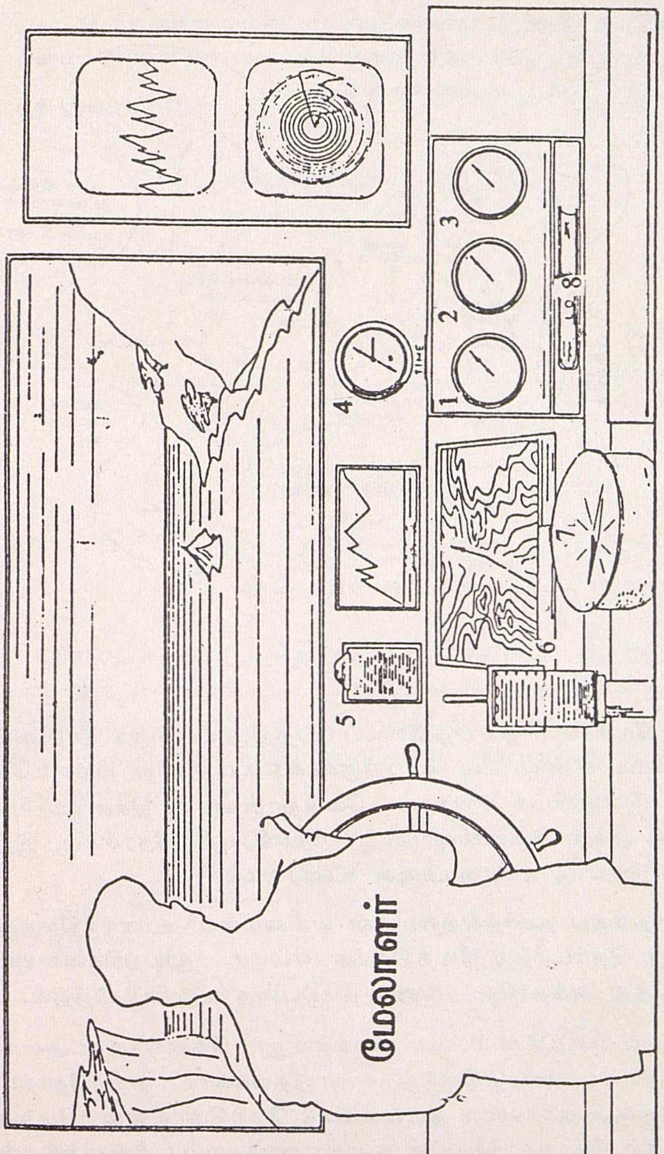
- என்ன செய்யவேண்டும் என்பதை அறிந்திருத்தல்.
- எப்படிச் செய்யவேண்டும் என்று முடிவெடுத்தல்.
- அதில் தொடர்புடைய அனைவருக்கும் தகவலளித்தல்.
- அதைச் செய்வதற்கான நபர்களை அமர்த்துதல்.
- அது செய்து முடிக்கப்பட்டதை உறுதிப்படுத்தல்.

ஒரு மேலாளர் மீது திணிக்கப்படும் பணிச் சுமைகள் என்னென்ன என்பதை அடையாளங் காணுதல் இன்றியமையாத ஒன்றாகும்.

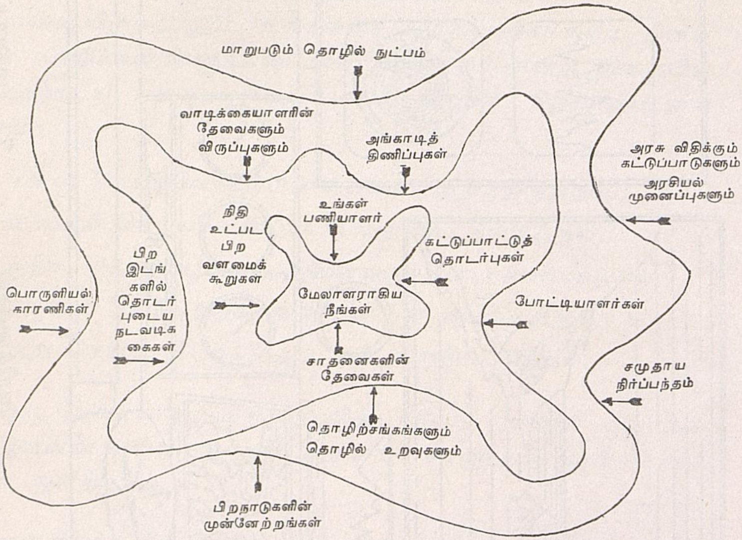
ஒரு சிறந்த நிலையில் மேலாளரின் பணி, ஒரு கப்பல் மாலுமியின் பணியை ஒத்ததாகும். ஒரு மாலுமிக்குத் தான் செல்லுமிடம் தெரியும். பல்வேறு திட்டங்களின் மூலமாகவும், கட்டுப்பாடுகள் வழியாகவும் அவருடைய பயணத்தின் முன்னேற்றம் குறித்து அவர் தகவல்களைத் தொடர்ந்து பெறுகிறார்.

நடைமுறையில் வாழ்க்கை இப்படி அமையாது. மேலாளர் மூன்று வகையான சூழ்நிலைகளில் ஒரே சமயத்தில் வாழ்ந்து பணிசெய்து நிலைத்திருக்கவேண்டும். இச்சூழ்நிலைகளின் மாறுபாட்டுக்குரிய அழுத்தமும், பரிமாணமும் பல்வேறு சிக்கல்களைத் தோற்றுவிப்பனவாகும்.

ஒரு மேலாளர் தம் நிறுவனத்தின் உடனடி ஆளுகைக்குட்பட்ட பகுதியின் அல்லது துறையின் நடவடிக்கைக்குரிய பொறுப்பையும், அதிகாரத்தையும் பெற்றிருக்கிறார். ஆனால், பரந்து விரிந்த புறச்சூழ்நிலையில் ஏற்படும் மாறுதல்களையும், அவற்றால் அவருடைய தற்போதைய அல்லது திட்டமிட்டுள்ள நடவடிக்கைகளுக்கு ஏற்படும் பாதிப்பையும் புறக்கணிப்பது ஆபத்தானதாகும்.



1. அகவிலை
2. வளைமைக் கூறுகள்
3. பணிக்குழு
4. நேரம்
5. அறிக்கைகள்
6. வரைபடம்
7. புலனாய்வு
8. பணி ஏடு



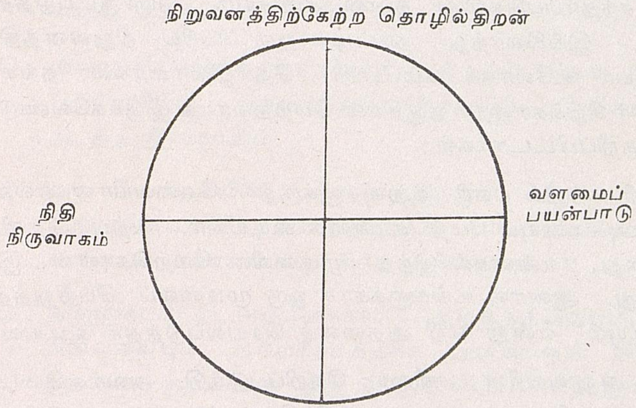
ஒரு மேலாளர் தம் பதவியைப் பெற்றிருப்பதற்குக் காரணம் அவருடைய பணிப்பிரிவு பெற்றிருக்கக்கூடிய தனித் திறமையே யாகும். இதைவிடச் சிறப்பாக வேறொருவர் சாதிக்க முடியும் என்றால் அவர் அப்பணியைவிட்டு வெளியேற நேரலாம். இதிலிருந்து இரண்டு உண்மைகளை உணரலாம்.

- இத்தகைய தனித்திறமையின் வலிமையை உணர்ந்திருந்து அது தொடர்ந்து நீடித்திருக்க எல்லா முயற்சிகளையும் எடுத்து அத்தனித் தன்மை நீடிப்பதை உறுதிப்படுத்தல்.

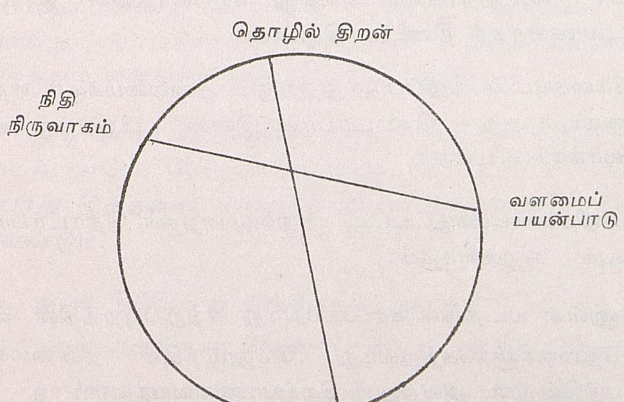
- சுற்றுப்புறத்தின் எல்லா நிலைகளிலும் தேவையான அளவு தொடர்பு வைத்திருந்து, மாறுதல்களை எதிர்நோக்கி அதற்குத் தக்கவாறு நடவடிக்கை மேற்கொள்ளல். மேலாளர்கள் இதைச் செய்யத் தவறியதால்தான் நிறுவனங்கள் தோல்விகளைச் சந்திக்கின்றன.

நிருவாகத்திற்குத் திறமைகளின் சமன்பாடு தேவைப்படுகிறது. இத்தகைய சமன்பாட்டைக் காப்பதற்குக் கூர்ந்தறிதல், திறமை, நடுவுநிலைமை ஆகியவை தேவைப்படுகின்றன.

எடுத்துக்காட்டு:



இவற்றில் ஒன்றினுக்கு அதிகப்படி கவனம் செலுத்தப்பட்டால் அது மற்றவற்றைப் பாதித்து நிருவாகத் திறமையில் சமனில்லாநிலையைத் தோற்றுவிக்கும். எடுத்துக்காட்டாக மனித உறவுகளில் காட்டப்படும் மிகுதியான ஆர்வம் கீழ்க் கண்டவாறு அமையும்.



ஆகவே, திறமைமிகுந்த மேலாளர் எந்தவகையில் செயல்பட வேண்டும்? நாம் ஒவ்வொருவரும் நமது தனித்தன்மையுடன் செயல்படவேண்டும். ஒரு மேலாளருக்குரிய விரும்பத்தக்க தகுதி களைத் தொகுக்க முயல வேண்டும். மேலாளர்களுக்கிடையி லுள்ள அடிப்படை வேறுபாடுகளையும் ஒவ்வொருவரும் செயல் படும் சந்தர்ப்பங்களின் தன்மைகளையும் பொருட்படுத்தக் கூடாது. இங்கிலாந்து நாட்டில் ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில் (கிளேசியர் உலோகக் கம்பெனி) தொழிலாளர்கள் தங்கள் மேலாளர் கீழ்க்காணும் தகுதிகள் பெற்றவராக இருக்கவேண்டும் என்று குறிப்பிட்டார்கள்:

- பணி மற்றும் பணி உறவுகளுக்குத் தேவையான எல்லா முடிவுகளையும் மேற்கொள்ளக் கூடியவர். வற்புறுத்தலின் போது, ''என்னால் இந்த முடிவை மேற்கொள்ள இய லாது. ஆனால், உங்களுக்காக ஒரு முடிவைப் பெற்றுத்தர முடியும்'' என்று கூறி அதனைச் செயல்படுத்தக் கூடியவர்.
- கீழ் அலுவலரின் பணியை நெறிப்படுத்தி, அவர்களுடைய வினை விளைவாற்றலை அறிந்திருக்கக் கூடிய வகையிலும் தொழிலாளரின் தேவைகளை முன்கூட்டியே உணரக்கூடிய வகையிலும் பணிச் சூழலுக்குத் தேவையான அளவு நெருக் கத்தில் இருக்கக்கூடியவர்.
- தனக்கும் தன் கீழ்ப்பணியாற்றுவோருக்கும் இடையிலோ கீழ்ப்பணியாற்றுவோருக்கும் தொழிலாளருக்கும் இடை யிலோ வல்லுநர்களை அல்லது மற்றவர்களை இடைப் பட்டவர்களாகத் திணிக்காதிருப்பவர்.
- நம்பிக்கையுடன் வழிப்படுத்துதற்கும், தலைமைக்கும் ஏற்ற சூழலையும் அது தொடர்பான இன்ன பிறவற்றையும் உருவாக்கக் கூடியவர்.

இவை பணியமைப்புக்குட்பட்ட உறவுமுறைகள் தொடர்பான பராமரிப்புக் கூறுகளாகும்.

முன்னுள்ள படத்தில் காட்டியவாறு சுற்றுப்புறத்தின் விரி வான தேவைகளுக்கேற்றவாறு மேலும் சில தன்மைகள் தேவைப்படுகின்றன. அவற்றுள் சிறப்பானவையாவன:

- அவ்வப்போது ஏற்படும் பன்முக மாற்றங்களையும் அறிந்து, தேவைப்படும்போது முன்னுரிமையளிப்பதில் மறுவிளக்கம் செய்யக் கூடிய அறிவுத்திறனும் செயல்திறனும்.
- கிடைத்த தகவல்களைச் சீர்தூக்கிச் சில சந்தர்ப்பங்களில் முற்றுப்பெறாத தகவல்களைக்கொண்டும் முடிவெடுக்கக் கூடிய திறமை.
- விளைவு பயக்கத்தக்க சொல்லாற்றலும், தொடர்பு கொள்பவர்களிடம் பதவிக்கேற்ற நிலையில் பேச்சுவார்த்தை நடத்த திறமையும்.
- ஒரு நிலைமையின் விளக்கத்திற்குப் பின்னாலும் கருத்துணரக்கூடிய சிந்தனைத்திறனும், எல்லாவிதமான விளைவுகளையும் எண்ணிப்பார்க்கும் தன்மையும்.
- தம்முடைய நடவடிக்கைகளின் அழுத்தத்தையும், உண்மை நிலையையும் பராமரிக்கத்தக்க அளவுக்குத் திட்டமிடும் திறமை—குறிப்பாக நிதி மற்றும் விற்பனைத் துறைகளில். சிலசமயங்களில் இதனை உறுதியற்ற சூழ்நிலைகளில் செய்யவேண்டியிருக்கும்.

குறிப்பு: இந்த இடத்தில் நிதி மற்றும் விற்பனைத் திட்டங்கள் என்பவை நிறுவனத்தின் மொத்தப் பொருளாதாரத் திறனை ஈடுபடுத்துபவை—அது தனியார் நிறுவனமானாலும் சரி, பொதுத்துறை நிறுவனமானாலும் சரி. ஓர் உற்பத்திப் பொருள் அல்லது சாதனை என்பது அதனை உருவாக்க அல்லது பராமரிக்கத் தேவையான முயற்சிகளை நியாயப் படுத்தும் வகையில் அமைந்திருக்க வேண்டும்.

ஒரு மேலாளர் வழக்கமாகவும், முழு நேர்மையுடனும் தம்மைத் தாமே கேட்டுக் கொள்ளும் கீழ்க்கண்ட கேள்விகளின் போது இத்தகைய எல்லாத் திறமைகளும் ஒன்று சேர்க்கப்பட வேண்டும்.

- நான் இப்போது எங்கிருக்கிறேன்?
- நான் எங்கிருக்க வேண்டும் என்று விரும்புகிறேன்?
- நான் அதனை எப்படி அடையப் போகிறேன்?

இந்தக் கணக்கெடுப்பிற்குத் தேவையானது—பயனின்றிப் போவதற்குக் கீழே 'தள்ளக்கூடிய பாதையின் முதல் படியான 'தன்னிறைவு' என்ற உணர்வுக்கு மாற்று மருந்து.

மேலாளரின் நடவடிக்கைகளில் மற்றொரு பரிமாணம்-அவருடைய தொழிலாளர்களின் பணி ஒப்பந்தத்திற்குச் சார்புடையவராயிருத்தல். தனிப்பட்ட ஒப்பந்தங்களிலும் நடுவர் தீர்ப்புகளிலும் சிறப்பான விதிப்புகள் விளக்கப்பட்டிருந்தாலும் சில பொதுவான கூறுகளை இருசாராரும் ஏற்று மதித்து நடக்க வேண்டும்.

பணியாளர்கள் தங்கள் மேலாளரிடம் கீழ்க்கண்டவற்றை எதிர் பார்க்க உரிமை இருக்கிறது என்பது பொதுவாக ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டுள்ளது.

— ஆற்றக்கூடிய பணிக்குப் பொருத்தமான ஊதியம்.
— பொருத்தமான பணி விதிப்புகள் (நேரம், விடுப்பு முதலியன).
— பணி செய்வதற்கு ஒரு திட்டமிட்ட பணிப்போக்கு, முறையான வழிமுறைகள், தளவாடங்கள் ஆகியவை.
— பாதுகாப்பான, முறையான பணி வழிமுறைகளுக்கு அறிவுரைகள்.
— தனி நபர் தேவைகள் குறித்த நியாயமான கருதல்.
— நல்ல தகவல் முறையும், அவர்களைப் பாதிக்கக்கூடிய மாறுதல்கள் குறித்து முன்கூட்டிய தகவலும்.
— அவர்களிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதையும், அவர்கள் அந்த எதிர்பார்ப்புக் கேற்றவாறு செயல்படுகின்றார்களா என்பதையும் தெளிவாகத் தெரிவித்தல்.

மற்றொருபுறம், மேலாளர் தமது பணியாளர்களிடமிருந்து கீழ்க்கண்டவற்றை எதிர்பார்க்க உரிமை பெற்றுள்ளார்.

— சரியான நேரத்தில் பணியைத் தொடங்க ஆயத்தமாக இருப்பதும், இறுதி நேரம்வரை பணி செய்வதும்.
— ஒவ்வொரு மணி நேரத்திலும் ஏற்கப்பட்ட இயல்பான விரைவில் பணியாற்றல்.
— பணிக்காக அறுதி செய்யப்பட்ட வழி முறைகள், செயல் முறைகள் ஆகியவற்றைப் பின்பற்றல்.

— பாதுகாப்பாகவும், பாதுகாப்பு விதிகள் மந்தண விதிகள் ஆகியவற்றைப் பின்பற்றியும் செயல்படல்.

— உற்பத்தித்திறனையும், திறமையையும் பெருக்கும் வகையில் உருவாக்கப்பட்ட மாறுதல்களை அவர்கள் பதவியின் இன்றியமையாமை குறையாதவாறு ஏற்றுக்கொள்ளல்.

— பணியைப் பாதிக்கக்கூடிய பொருள்கள் குறித்து உடனுக்குடன் தெரிவித்தல்.

நல்ல பணிஉறவுகளுக்கு இவை அடிப்படையானவையாகும். இதனால் இருசாராரும் தாங்கள் எங்கிருக்கிறோம் என்பதை உணர்ந்து விளைவு பயக்கும் பணியைச் செய்வதற்கு வாய்ப்பாகும்.

உண்மையில் ஒரு மேலாளருக்கு அவை அளவுகோலாகும். இறுதியாக, ஒரு நாளின் பல்வேறு நெருக்கடிகளை எதிர்கொள்ளும்போது,

— சிக்கலான நிலைமைகளை அவற்றின் அடிப்படைக் கூறுகளாக உங்களால் குறைத்துப்பார்க்க முடிகிறதா?

— ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும், அது தோன்றும் போது வரிசைப்படுத்தி, முறையாக மறுபரிசீலனை செய்கிறீர்களா?

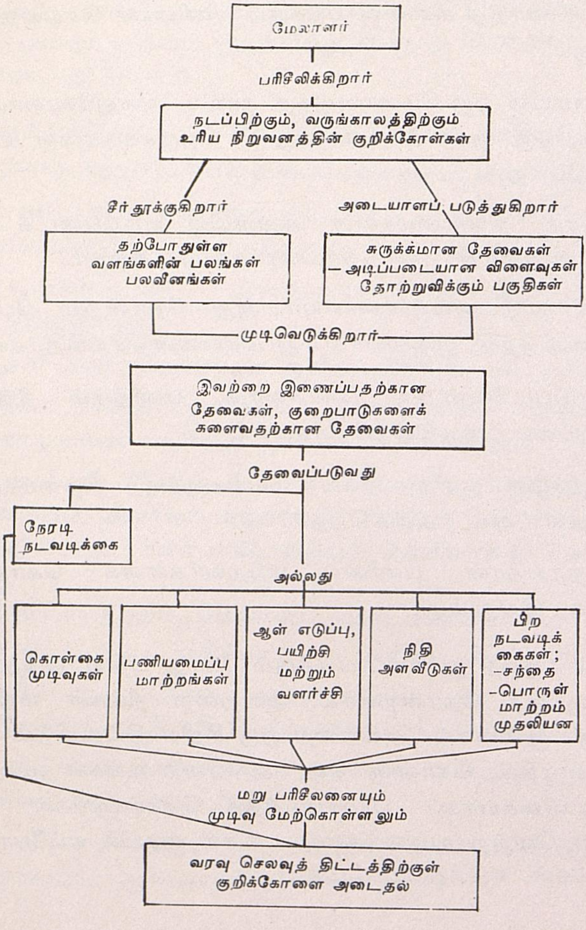
— முடிக்கப்படவேண்டிய ஒவ்வொரு பணிக்கும் நீங்கள் பொறுப்பை அறுதியிடுகிறீர்களா?

— பணி நிகழ்வு குறித்த தகவல் உங்களுக்குத் திறமையான கட்டுப்பாட்டை அளிக்கிறதா?

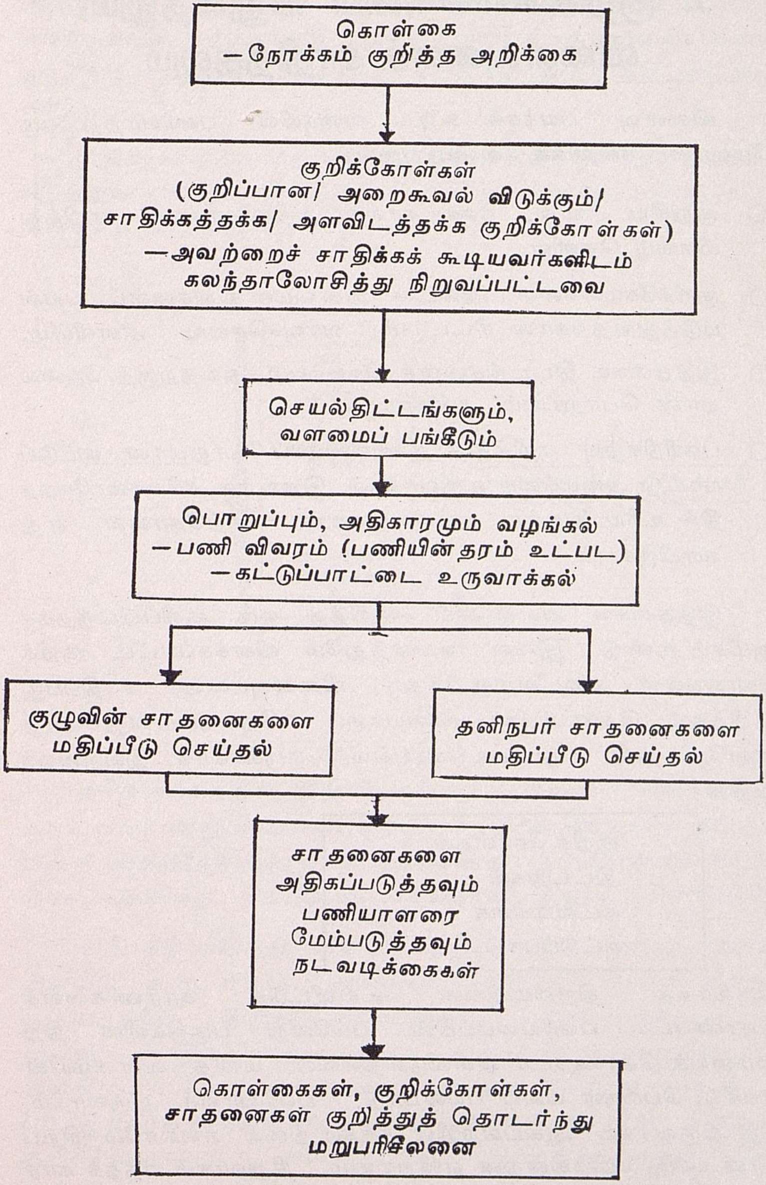
இவற்றால்தான் பணியை மற்றவர்களைக் கொண்டு முடிக்க இயலும்.

நீங்கள் இந்த நூலைப் படிக்கும் போது புதிய சிந்தனைகள் உங்களுக்குத் தோன்றலாம். அவற்றை நீங்கள் மறந்துவிடுவதற்கு முன்னால் அவற்றை ஒரு சிறிய திட்டமிடும் அட்டையில் எழுதிக் கொள்ளுங்கள். அவற்றை உங்கள் நடவடிக்கைகளுக்கு விசையாகப் பயன்படுத்திக் கொள்ளுங்கள். இத்தகைய சில வெற்றுப்படிவங்களை உங்கள் கையில் எப்போதும் வைத்திருங்கள். எடுத்துக்காட்டாக:

குறிக்கோள் :		
நான் என்ன செய்ய வேண்டும்?	எப்படி ?	எப்போது?



நிருவாக வழிமுறைகள் —


கொள்கை
—நோக்கம் குறித்த அறிக்கை
குறிக்கோள்கள்
(குறிப்பான/ அறைகூவல் விடுக்கும்/
சாதிக்கத்தக்க/ அளவிடத்தக்க குறிக்கோள்கள்)
—அவற்றைச் சாதிக்கக் கூடியவர்களிடம்
கலந்தாலோசித்து நிறுவப்பட்டவை
செயல்திட்டங்களும்,
வளமைப் பங்கீடும்
பொறுப்பும், அதிகாரமும் வழங்கல்
—பணி விவரம் (பணியின் தரம் உட்பட)
—கட்டுப்பாட்டை உருவாக்கல்
குழுவின் சாதனைகளை
மதிப்பீடு செய்தல்
தனிநபர் சாதனைகளை
மதிப்பீடு செய்தல்
சாதனைகளை
அதிகப்படுத்தவும்
பணியாளரை
மேம்படுத்தவும்
நடவடிக்கைகள்
கொள்கைகள், குறிக்கோள்கள்,
சாதனைகள் குறித்துத் தொடர்ந்து
மறுபரிசீலனை

3. குறிக்கோள்களை நிறுவுதலும், விளைவுளைச் சாதித்தலும்

விளைவு பயக்கக் கூடிய வகையில் பணியாற்ற ஒரு மேலாளர் கவனிக்க வேண்டியவை:

- குறுகிய கால, நீண்டகாலக் குறிக்கோள்கள் குறித்து மிகவும் தெளிவு.
- குறிக்கோள்களை அடைய வளமைக் கூறுகளைப் பயன் படுத்துவதற்கான திட்டமும், வரவு-செலவு அளவீடும்.
- இத்தகைய திட்டங்களைச் செயற்படுத்துவதற்குத் தேவையான பொறுப்பும், அதிகாரமும்.
- பணிநிகழ்வு குறித்துத் தகவலளிக்கப் போதுமான கட்டுப் பாட்டு அமைப்பை உருவாக்கல். இதனால் சரியான நேரத் தில் உரிய திருத்த நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ள ஏது வாயிருக்கும்.

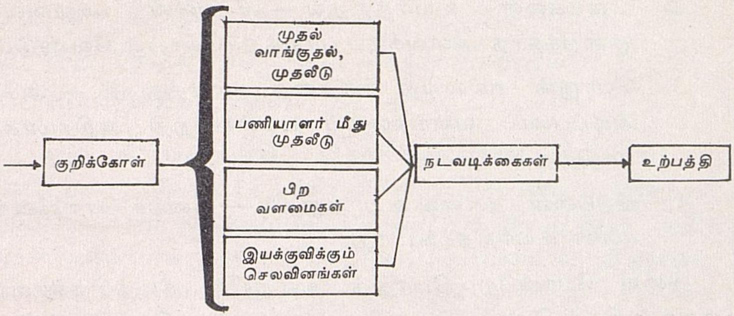
இத்தகைய அளவீடுகள் குறித்து ஒரு குறிப்பிடத்தக்க அமிசம் உண்டு. இவை அனைத்துமே விளக்கப்பட்ட குறிக் கோள்களை அடைவதுகுறித்தும், விளைவுகளைச் சாதிப்பது குறித்தும் தொடர்புடையவையாகும். தேவையானது சாத னையே தவிர நடவடிக்கையல்ல. சுருக்கமாக இவற்றைக் கூறினால்-

குறிக் கோள்கள்
திட்டங்கள்
நடவடிக்கை
கட்டுப்பாடு

நிருவாகத் திறமையினை உள்ளீட்டுக் காரணிகளைக் கொண்டோ பணியமைப்பின் பல்வேறு பகுதிகளின் திற மையைக் கொண்டோ அளவிடுவதில்லை. மனித வளமையின் பங்கீடு, பொருள் வளப் பயன்பாடு, பணியாளர் நிருவாகம், நிதி நிருவாகம் ஆகியவற்றின் தந்திர நிலை எல்லாமே சிறப் பான பங்கு வகிக்கின்றன என்றாலும், நிறுவனம் எந்தக் கார ணத்திற்காக இயங்குகிறதோ அந்தக் காரணத்தை முன்னிட்டு

அவை இயக்குவிக்கப்பட்டால்தான் திறமையான நிருவாக மாகக் கருதப்படும். நீண்ட காலமாகப் பலர் இத்தகைய உள்ளீடு களை அவை தத்தமக்குள் முடிவுற்றுவிடக் கூடியவை என்று கருதியே அவற்றின் நடவடிக்கைகளை நெறிப்படுத்தி வந்தார் கள்.

குறிக்கோள்கள் தேவைப்பட்ட விளைவுகளை அடையாளப் படுத்துவனவாகும். இவற்றை அடைவதற்கான உள்ளீடுகளே வளமைக் கூறுகளாகும்:



அதே சமயத்தில், நிறுவனமானது குறிக்கோள்கள் மாறக் கூடியவை, மாறுபவை என்பதைப் புரிந்துகொண்டு, கால நீட்டிப் பின்றி அதற்கேற்றவாறு மாறுதல்களை எதிர்கொள்ளக் கூடிய தாக, வளைந்து கொடுக்கக் கூடியதாக இருக்க வேண்டும்.

உற்பத்தி என்பது விளக்கப்படவேண்டும். முடியுமானால் அளவீடு உடையதாக ஆக்கப்படவேண்டும். புள்ளி விவரம் எப்போதுமே பொருத்தமுடையதாக அமையாவிட்டாலும் அளவீடுகள் இன்றியமையாதவை. உற்பத்தி நடவடிக்கைகள் அளவிடப்படக்கூடியனவாகவும், உற்பத்தி என்பது அளவிடப் பட இயலாததாகவும் சில சமயம் அமையலாம். இது பின்னும் குறிக்கோள்களை அமைப்பதைப் பொறுத்ததாகும். ஒரு குறிக்கோளைத் தெளிவாகவும், சுருக்கமாகவும் விளக்கா

விட்டால் உற்பத்தி என்பதும் இத்தகைய தெளிவற்ற நிலையில்தான் கணக்கிடப்படும்.

தனியார் துறை பொருளாதாரத்தில் ஒருவர் பிழைத்திருக்க வேண்டுமென்றால் இலாபம் அதிகம் ஈட்டுவதை நிலையாக எதிர்பார்த்து அவர் செயல்படவேண்டும் அல்லது அதே அளவு இலாபத்தையாவது தொடர்ந்து பெற முயலவேண்டும். இதற்குக் கீழ்க்கண்ட நான்கு வழிகளில் ஒன்றை அவர் பின் பற்றியாக வேண்டும்:

1. உற்பத்திச் செலவைக் குறைத்தல் — தரத்தையோ விலையையோ பாதிக்கக்கூடாது.
2. விலைகளை உயர்த்துதல் — விற்பனை அளவைக் குறைக்காத அளவுக்குப் பார்த்துக்கொள்ள வேண்டும்.
3. பொருள் கலவைத் தரத்தை உயர்த்துதல் — அதே அடிப்படை வளங்களைப் பயன்படுத்தி அதிகமாகச் சாதித்தல்.
4. விற்பனை அளவை உயர்த்துதல் — நிலைச் செலவினங்களை உயர்த்தக்கூடாது.

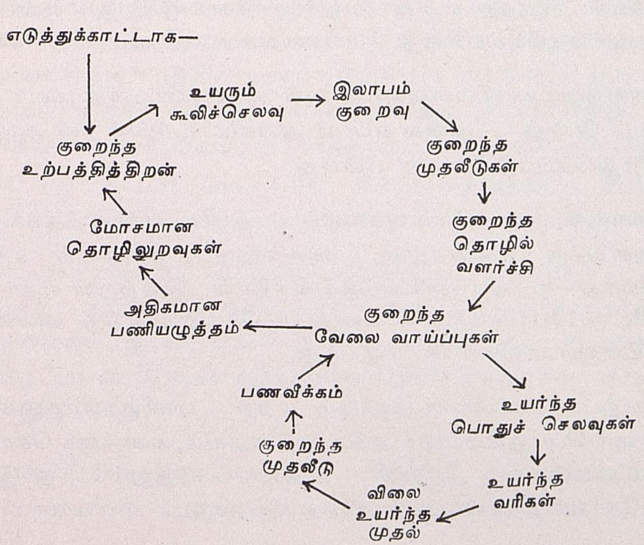
இவை போன்றே பொதுத் துறையில் நீடித்திருக்கவும் ஒருவர் அதிகத் திறமையான விளைவுகளைச் சாதிக்க வேண்டும். குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை நோக்கி முன்னேற வேண்டும். கிடைத்துள்ள வளங்களை உச்ச அளவில் பயன்படுத்த வேண்டும். ஆனால், அதே சமயம் உற்பத்திச் செலவை உயர்த்தாமல் பார்த்துக் கொள்ள வேண்டும். விளைவுகளுக்குப் பொறுப்பேற்றல் என்பதும் இங்கு இணையாகப் பொருத்தமுடையதாகும். இரு துறைகளிலுமே வெற்றிக்கு முதல் தேவை, தகுதி வாய்ந்த நிருவாகமாகும்.

ஒரு மேலாளர் தம் பதவிக்குரிய உற்பத்தித் தேவைகளை— அதாவது உற்பத்தித் திறனை — எந்த அளவுக்கு நிறைவு செய்கிறார் என்பதனைக் கடுமையாகச் சீர் தூக்க வேண்டும். ஒரு நிறுவனமானது ஏராளமான வளமையினை அவருக்காகவும் அவருடைய தொழிற்பகுதி அல்லது பகுதிகளுக்காகவும் முதலீடு செய்துள்ளது. ஆகவே, இந்த முதலீட்டுக்குரிய வருவாய் நிலையானது என்று உறுதிப்படுத்தினால்தான் அவற்றின் நீட்டிப்பு குறித்து நியாயப்படுத்த முடியும்.

அவ்வாறே மேலாளர், பணியமர்த்தப்பட்டுள்ள ஒவ்வொரு பணியாளரும் முதலீட்டுக்குரிய வருவாயை அளிக்கிறார்களா என்பதைக் கவனிக்க வேண்டும். அவர் கீழ்க்கண்ட கேள்விகளைக் கேட்டுக்கொள்ள வேண்டும்.

- குறிகோள்களை அடைவதற்கு ஒவ்வொரு பதவியும் எந்த விதத்தில் உண்மையிலேயே உதவியாய் இருக்கிறது?
- ஒரு பதவியை உருவாக்கவில்லையென்றால் அல்லது நீக்கிவிட்டால் நிறுவன விளைவாக்கத்தில் என்ன பாதிப்பை ஏற்படுத்தும்?
- ஒருவரை அதிக விளைவுக்குரியவராக மாற்ற என்ன தேவைப்படும்?
- இது நிகழ்வதற்கு என்ன செய்ய வேண்டும்?
- எப்படி? எப்போது?

ஒரு நிறுவனத்தின் தொடர்ச்சியான பொருளாதாரச் செயற்பாடு தொடர்ந்து கவனிக்கப்பட வேண்டிய ஒன்றாகும். ஒரு மேலாளர் அடுத்தடுத்து நிகழக்கூடிய நிகழ்ச்சிகள் குறித்து எச்சரிக்கையாக இருக்க வேண்டும். தம்முடைய திறமையால் அவற்றை எல்லாம் அல்லது அவற்றுள் ஒன்றைச் சமாளிக்கக் கூடும் என்பதை உணர்ந்திருக்கவேண்டும்.



இந்த இடத்தில் தனித்தன்மை வாய்ந்த பொருள்களைக் கொண்ட நான்கு சொற்களை விளக்குவது அவசியமாகிறது.

பொறுப்புகள்:

—நீங்கள் செய்து முடிக்கவேண்டிய பணிகளும், நீங்கள் கணக்குக் கொடுக்க வேண்டியவைகளும்.

அதிகாரம்:

—உங்களுடைய பொறுப்புகளை நிறைவேற்ற உங்களுக்குத் தேவைப்படும் கூடுதல் திறன்.

உங்களுடைய பணி ஆலோசனை வழங்குவதாகவோ பரிந்துரை செய்யக்கூடியதாகவோ இருந்தால் தவிர, உங்கள் பொறுப்புகளும் அதிகாரங்களும் எப்போதுமே சமன்பாட்டுடன் இருக்கவேண்டும். இல்லையெனில், மற்றது இல்லாமல் இரண்டுமே விளைவு பயக்கக் கூடியனவாக அமையா.

கணக்குக்கொடுத்தல் என்பதற்குத் தனி அளவீடு உண்டு. அதன் பொருளாவது மொத்தச் சாதனைக்கும் பொறுப்பு வகிப்பதாகும். ஒரு மேலாளர் கீழ்க்கண்ட சூழ்நிலைகளில் கணக்குக் கொடுக்கவேண்டியவராகிறார்:

○ அவரிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்பதை அவர் அறியும் போது — தேவைப்பட்ட தரம்.

○ அவருடைய விளைவுகள் எவை என்பனவற்றை அவர் அறியும் போது — அவை எப்படி அளவிடப்படுகின்றன அல்லது சீர்தூக்கப்படுகின்றன என்பது.

○ அவருடைய விளைவுகளைப் பாதிப்பு ஏற்படுத்தக்கூடிய அளவுக்கு அதிகாரமும், வளங்களும் அவரிடம் உள்ள போது—நடவடிக்கை எடுக்க வசதிகள் இவற்றுள் ஏதாவது விட்டுப்போயிருந்தால் கணக்குக் கொடுப்பதற்கு அவரைப் பொறுப்பாளியாக்க முடியாது.

மேற்பார்வையாளர்களுக்கும் மற்ற பணியாளர்களுக்கும் மேலாளர் பொறுப்பையும் அதிகாரத்தையும், கணக்குக் கொடுக்கும் கடமையையும் வழங்கி அதிகாரப்படுத்தும்போது இதே அளவுகோலைத்தான் பயன்படுத்த வேண்டும்.

உற்பத்தித் திறன் என்பதை உற்பத்தியுடன் குழப்பிக் கொள்ளக்கூடாது. உற்பத்தித்திறன் என்பது எல்லா வளமைக் கூறுகளின் உள்ளீட்டுக்கும், சாதிக்கப்படும் உற்பத்திக்கும் இடையே உள்ள வீத அளவைக் காட்டுவதாகும். கையிலுள்ள வளமைக் கூறுகளைக் கொண்டு அதிக உற்பத்தியைக் கூட்டுவதோ குறைந்த அளவு வளமைக் கூறுகளைக் கொண்டு அதே அளவு உற்பத்தியைச் சாதிப்பதோ அளவீடாக அமையலாம். இத்தகைய வளமைக் கூறுகள் மனிதச் சக்தி, பணம், பொருள்கள், மற்றப் பருப்பொருள் வசதிகளை உள்ளடக்கியதாகும்.

மாதிரிக் குறியீடுகள் காட்டக் கூடியவை:

உற்பத்திக்கான உரூவா : கூலிச்செலவு உரூவாவில்

உற்பத்திக்கான உரூவா : பொருளுக்கான விலை

உற்பத்திக்கான உரூவா : பண்டகக் காப்புச் செலவு

உற்பத்திக்கான உரூவா : முதலீடு உரூவாவில்.

ஒவ்வொரு மேலாளரும் அவருடைய உற்பத்தித் திறன், விளைவுகளைக்கொண்டு முறையாகச் சீர்தூக்கப்பட வேண்டும்.

"உங்களுடைய பணி என்ன என்பதைத் தெளிவாக நீங்கள். அறியாத போது விளைவுகளுக்கு நீங்கள் கணக்குக் கொடுக்க வேண்டும் என்று கோரப்படலாமா?" என்ற கேள்விக்கு இது வழிவகுக்கிறது. இதிலிருந்து ஒவ்வொரு நபருக்கும் ஒரு பணி விளக்கம் இருக்க வேண்டும் என்று வாதிட இடமாகிறது. ஒரு பதவிக்கான பணி விளக்கம் அதனுடைய குறிக்கோள்களைக் கோடிட்டுக் காட்டி அவற்றை நிறைவேற்றுவதில் ஏற்படும் முன்னேற்றத்தைச் சீர்தூக்கத்தக்கதாய் இருக்க வேண்டும்.

கடமைகளைப் பட்டியலிட்டுவிட்டு, அதனைப் பணி விளக்கம் என்று பெயரிட்டால் அது போதுமானதாகாது. ஏனென்றால் இப்பட்டியல் நடவடிக்கைகளைக் காட்டுவதாக இருக்குமேயன்றி, உற்பத்தியையோ இலக்குகளையோ காட்டுவதாக இருக்காது.

பணியில் ஈடுபட்டவர்கள் இரண்டு வினாக்களுக்கான தகவல்களையும், உறுதிப்பாட்டையும் நாடுகின்றனர்:

"என்னிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கிறீர்கள் என்று கூறுங்கள்".

"நான் எப்படிச் செயலாற்றுகிறேன் என்பதைக் கூறுங்கள்".

ஒரு பணி விளக்கம் பணி செய்பவரிடம் கலந்தாலோசிக்கப்பட்டு முறையாக உருவாக்கப்பட்டால் இந்தத் தேவைகளை நிறைவு செய்ய முடியும். அதிலிருந்து குறிப்பிட்ட பயிற்சிக்கான தேவைகளையும் இனங்காண இயலும்.

எடுத்துக் காட்டாக ஓர் எளிய அமைப்பு:

பதவி:		
என்னுடைய அடிப்படைப் பணிகள்	என்னுடைய அதிகாரம்	நான் விளைவுகளை ஏற்படுத்த வேண்டுமானால் செய்ய வேண்டியவை

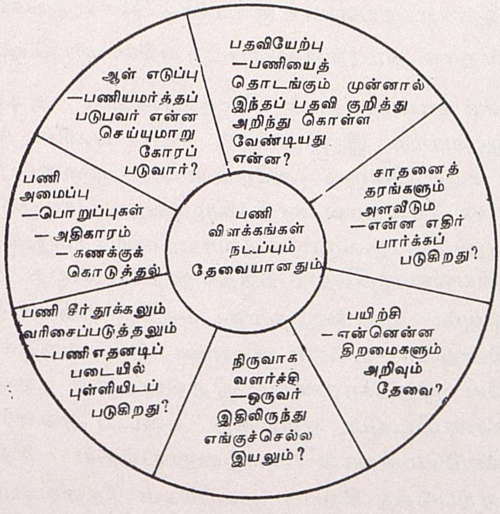
இதில் அதிகார வரம்புகள் விளக்கப்பட்டுள்ளன. இறுதிப் பத்தியில் ஒவ்வொரு அடிப்படைப் பணிக்கும் அந்நபரோடு ஒத்துக்கொள்ளப்பட்ட சாதனைத் தரம் இனங்காணப்படுகின்றது. இத்தகைய சாதனையின் தரங்கள் இயலுமானால் அளவிடப்படக்கூடியதாக அமைக்கப்படவேண்டும்.

பொருளறியப்படும் வகையில் பணி விளக்கம் என்பது பணி உற்பத்தித் தேவைகளோடு தொடர்புபடுத்தப்படவேண்டும். நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு பணிக்கும் சாதனையை அளவிடக்

கூடிய வகையில் தரத்தேவைகள் உள்ளன. இவற்றை இனங் காண்பது தொடக்கத்தில் கடினமாக இருக்கலாம் — சிலர் "நான் செய்யும் பணிகளுக்கு அளவீடு செய்ய இயலாது" என்று கூற லாம். அப்படி இல்லை. இந்தப் பணியை வேறு எப்படித்தான் நிறை வேற்ற இயலும் அல்லது அப்பணி முடிப்பை எப்படித் தான் சீர் தூக்க இயலும்? சாதனைத் தர நிருணயம் என்பது குறிக் கோள் நிறுவுதலுக்கு அடிப்படைக் கூறாகும். மேலாளருக்குத் தேவையான கட்டுப்பாட்டு முனைகளை அது அளிக்கிறது. பணியாளருடைய முனைப்புக்குத் தேவையானவற்றுக்கும் தொடர்ச்சியாக அவருடைய பணியளவீட்டுக்கும் அது வழி வகுக்கிறது.

பணி விளக்கங்கள் முறையாக மறுபரிசீலனை செய்யப் பட்டுத்தேவைப்பட்டால் நடப்புத் தேதிக்கு ஈடு செய்யப்பட வேண்டும். அவை மதி நுட்பத்துடன் பயன்படுத்தப்பட்டால் உரியவர்களுக்கு இன்றியமையாத மதிப்புடையதாக மட்டும் அல்லாமல் பணியாளர் நிருவாகத்தின் பல்வேறு இனங்களில் மைய அங்கம் வகிப்பதாகவும் அமையும்.

பணிவிளக்கங்கள்
பணியாளர் நிருவாகத்தின் கருப்பகுதி



ஒரு முதன்மையான குறிப்பு என்னவென்றால் ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும் தெளிவாக விளக்கப்பட்ட பணி அல்லது பணிகள் இருக்கவேண்டும். ஒவ்வொரு பணிக்கும் விதிக்கப்பட்ட அதிகாரத் தோற்றுவாய் இருக்கவேண்டும். இது அவருக்கே வழங்கப்பட்டதாகவும், இந்தப் பணித் தொகுப்புக்கு அவரே பொறுப்பாக்கப்படுவார் என்று அவர் உணருமாறும் அமைய வேண்டும். நிறுவனத்தோடு ஒன்றுவதற்கும், செயலுக்குத் தூண்டுகோலாவதற்கும் இது அடிப்படையாய் அமையும்.

இங்கு ஓர் அடிக்குறிப்பு-உங்களிடம் இயக்கங்களுக்கான பணி விளக்கங்கள் இல்லையென்றாலும், அவற்றின் பயன் குறித்து நீங்கள் சமாதானமடையாவிட்டாலும், உங்கள் தற்போதைய சூழ்நிலையைக் கீழ்க்கண்ட நடவடிக்கைகளால் சோதித்துப்பாருங்கள் :

(அ) உங்களுடைய பணியாளர்களுள் ஒருவர் செய்து கொண்டிருக்கக்கூடிய அடிப்படைப் பணிகளை முதன்மை அடிப்படையில் வரிசைப்படுத்திப் பட்டியலிடுங்கள்.

(ஆ) ஒவ்வொரு பணிக்கும் நீங்கள் எதிர்பார்க்கக்கூடிய சாதனைத் தரத்தை விளக்குங்கள்.

(இ) உங்களுடைய பணியாளரை அவருடைய பணிகள் குறித்தும், தரங்கள் குறித்தும் அவருடைய நோக்கில் இது போன்றே ஒரு பட்டியலை உருவாக்கச் சொல்லுங்கள்.

(ஈ) ஒன்றாக அமர்ந்து இருபட்டியல்களையும் ஒப்பிடுங்கள்.

மேலாளர் எப்படித்தான் சாதனைகளின் அடிப்படையில் செயலாற்றுபவராக இருந்தாலும் சரி, பணிக் குழுமத்தின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் அதேபோன்ற முனைப்பு உடையவராக இல்லையென்றால் சாதிக்கமுடிவது கொஞ்சமே. அடிப்படையாக ஒவ்வொருவரும் வருவாய்,பணிப் பாதுகாப்பு, தன் மதிப்பு ஆகியவை குறித்துத் தத்தமது நிலையைத் தக்க வைத்துக்கொள்ளவும், முன்னேற்றமடையவுமே எண்ண முடையவர்களாயிருக்கின்றனர். உங்கள் நிறுவனத்தில் ஒருவர் சேர்ந்ததற்கு இதுவே முதற்காரணம். நிறுவனத்தின் இலக்குகளைப் பற்றி எண்ணமிடவும், அவற்றை அடைய அவரை ஈடுபடுத்தவும் வேண்டுமென்றால் அவற்றைப்பற்றிய உற்சாகத்தை அவரிடம் ஏற்படுத்த சிறப்பு முயற்சிகள் தேவைப்படும்.

இதன் பொருளாவது, இலக்குகள் தெரியக் கூடினவாயும் அடையக்கூடியனவாயும் இருக்கவேண்டும்என்பதாகும். அடைய முடியாத இலக்கை ஒருவர் நிருணயித்தால் நம்பிக்கை இழத்தலையும், குழப்பத்தையும் அதற்கு விலையாகக் கொடுக்க வேண்டியிருக்கும். இயல்பான நோக்கம் இல்லையெனில் ஊக்கம் என்பது தவிர்க்க முடியாதபடி குன்றிவிடும்.

நிருவாகம் என்பது நீங்கள் மாந்தருடன் செய்யும் பணி; அவர்களுக்குச் செய்யும் பணியன்று.

செயற்பாடு என்றால் உற்பத்தித் திறனைத்தான் குறிக்க வேண்டும் என்பதில்லை என்பதையும், சுறுசுறுப்பு மட்டுமே நிறுவனம் எதன்பொருட்டு நிறுவப்பட்டதோ அந்த இலக்கை நோக்கி முடுக்கிவிட்டுவிடாது என்பதையும் மேலாளர் உணர்ந்திருத்தல் இன்றியமையாதது.

ஒரு சோதனைப் பட்டியல்:

என்னுடைய குறிக்கோள்கள்எவையென்பதும் அடிப்படைப் பணிகள் எவையென்பதும் மிகத் தெளிவாக எனக்குத் தெரியுமா?

சாதனையை அளவிடுவதற்குத் தரங்கள் உள்ளனவா? தேவையான வளங்கள் எனக்கிருக்கின்றனவா?

ஒரு விளக்கப்பட்ட திட்டத்திற்கு நான் பணியாற்று கிறேனா?

எவ்வளவு சிறப்பாக நான் முன்னேறிக் கொண்டிருக்கிறேன் என்பதை முறையான கால இடைவெளியில் நான் அறி கிறேனா?

பிறருக்கு அதிகாரப்படுத்தக்கூடிய வேலையை நானே செய்கிறேனா?

பயிற்சிக்கான எனது பொறுப்புகளை நான் நிறைவேற்று கிறேனா?

என்னுடைய தகவல் தொடர்பு உண்மையிலேயே விளைவு பயக்கக் கூடியதாய் உள்ளதா?

நேரடியான பொறுப்புக்குத் தெளிவான எல்லைகளை நிறுவியிருக்கிறேனா?

என்னுடைய பணியாளர்கள் எல்லோரும் தங்கள் சொந்தப் பொறுப்புகளையும், குறிக்கோள்களையும் முழுமையாகப் புரிந்து கொண்டிருக்கிறார்களா? அவர்கள் எப்படிச் செயல்படுகிறார்கள் என்று அவர்களுக்குத் தெரியுமா?

என்னுடைய பணியாளர் ஒவ்வொருவரும் இந்த வினாக் களுக்கு எப்படி விடையிறுப்பார்கள்?

எங்கெங்கு நான் முன்னேற்றம் நாடவேண்டும்?

4. உங்கள் நடவடிக்கைகளைத் திட்டமிடலும் கட்டுப்படுத்தலும்

''நீங்கள் எங்குச் செல்கிறீர்கள் என்பது உங்களுக்குத் தெரியவில்லையெனில், எந்தச் சாலையுமே உங்களை அங்குக் கொண்டுபோய்ச் சேர்க்கும்'' — குர் ஆன்.

''நோக்கத்தைப் பற்றிய தளர்வில்லாத கவனம் வெற்றியைச் சிறப்பாக விளக்க வல்லது'' — டிசுரேலி

திட்டமிடுதல் என்பது செயலுக்காக மதிநுட்பத்துடன் அணியமாயிருத்தலாகும்.

எதிர்காலத் தேவைகளுக்கான திட்டம், கடந்த காலம் மற்றும் நிகழ்காலத்தின் அடிப்படையில் எழுப்பப்படுகிறது. இன்றைக்கு ஏற்படக்கூடிய வியத்தகு மாற்றங்களின் அடிப்படையில் எதிர்காலத்தைப்பற்றி எண்ணமிட்டு அதைப்பற்றிய ஓர் உருவகத்தை ஏற்படுத்திக்கொள்ள வேண்டும். முன்னமேயே நிகழ்ந்தவற்றைக் கொண்டு பெறப்படுபவற்றின் அடிப்படையையே நம்பியிருக்கக் கூடாது. ஏனெனில், அவை இனிமேல் நம்பக்கூடிய வழிகாட்டியாக இல்லாமற் போகலாம்.

மாந்தருக்காகத் திட்டமிடுதல் என்பது மாந்தருடன் திட்டமிடுதல் என்பதையும் உள்ளடக்கியதாகும். இதை மறந்துவிடுதல் கூடாது.

எதிர்நோக்கக் கூடிய இலக்குகளின் அடிப்படையில் ஊக்கம் ஏற்படுகிறது. அது பின்னால் செயல்களுக்கான உந்துதலாக மாறுகிறது. அதுவே விளைவுகளுக்கும் பயன்களுக்கும் வழிநடத்திச் செல்கிறது. ஆகவே, பணிக் குழுமம் இலக்குகளைத் தங்களுக்குத் தொடர்புடையனவாகவோ சம்பந்தப்பட்டனவாகவோ கருதவில்லையெனில் அவற்றை அடைவதற்கு அவர்கள் எந்தவிதமான தனி முயற்சிகளையும் மேற்கொள்ளமாட்டார்கள். திட்டம் எவ்வளவு நல்லதாக இருந்தாலும் சரி, அது யாருக்காகத் தயாரிக்கப்பட்டதோ அவர்கள் அது அவர்களுக்குரியது என்பதை உணராத வரையில், அது விளைவு ஒன்றையும் ஏற்படுத்தாது.

திட்டமிடுதலுக்கான வாதம் பெரும்பாலும்நேரானது தான்; என்றாலும், சூழ்நிலையின் தாக்கம் எப்போதுமே ஒருவருடைய கட்டுப்பாட்டுக்குள் இருக்காதாகையால் அது திட்டமிடுதலைக் கடினமானதாக்கும். மிகச் சரியான நிலையில் ஒருவர் கீழ்க் கண்ட வரிசையைப் பின்பற்றவேண்டும்.

1. இறுதிக் குறிக்கோளைப் பற்றி மிகவும் தெளிவாக இருத்தல் வேண்டும். முதலீட்டின்மீது பெறப்படும் பல்வகை வருவாய்கள், இலாப ஈட்டம், உற்பத்தித் திறன், சாதனை இலக்குகள் அல்லது வரவு-செலவுத்திட்டத் தடைகள் முதலிய அனைத்துக் கூறுகளையும் இது தொடர்பு படுத்தியதாக இருத்தல் வேண்டும்.

2. குறுகியகாலக் குறிக்கோள்களையும், தேவையானால் வரவு செலவுத் திட்டங்களையும் அமைத்துக் கொள்ள வேண்டும். இவை இலக்கை அடையும் வழியில் சோதனை முனைகளாகச் செயற்படும். இவற்றுள் வினைவிளைவுத் தர அளவீடும் சேர்க்கப்பட்டிருத்தல் வேண்டும். எடுத்துக்காட்டாக, ஆற்றல் சேமிப்பு என்பது மொத்தக்குறிக்கோளாய் இருந்தால் ஒருபிரிவின் பணி மின்சாரச் செலவுகளில் 6 விழுக்காட்டைக் குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் குறைப்பதாக இருக்கலாம்.

— இங்கு ஒரு வினாவிற்கான தேவை எழுகிறது: இக்குறிக்கோள்களில் ஒவ்வொன்றுக்கும் தேவையான நிருவாகம் மாந்தர், பணம், எந்திரங்கள், மூலப்பொருள்கள் அல்லது சந்தைகள் எல்லாம் உள்ளனவா? இவற்றுள் ஏதாவது ஒன்று அடிப்படைக் கூறாக இருக்கலாம்.

3. பொறுப்பு, அதிகாரம், கணக்குக் கொடுத்தல் ஆகியவற்றின் தெளிவான அளவுகோல்களை வழங்குக. முறையான கால இடைவெளியில் பணி முன்னேற்றம் பற்றி அறிவித்தலுக்கும் இலக்கு நாள்கள் நிருணயித்தலுக்கும் உரிய தேவைகளையும் இது உட்கொண்டிருக்க வேண்டும்.

4. கீழ்க்கண்டவற்றிற்குத் தேவையானவற்றைத் தொடங்கி வைக்கவும்:

○ திட்டத்தின் பாதிப்புக்கு உள்ளாகிறவர்கள் அனைவருக்கும் திட்டத்தை அறிவித்தல்.

○ போதுமான கால அளவுக்குள் நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு ஏற்றவாறு தேவையான தலைப்புகளில் கருத்துக்களைப் பெறுதல்.

○ ஆரம்பத் திட்டங்களைப் பாதிக்கக்கூடிய புதிய தகவல் களை நாடலும், சீர்தூக்கலும்.

5. மாறக்கூடிய சூழ்நிலைகளை எதிர்கொள்ளக்கூடியமாற்றுத் தந்திரநிலைகளை உருவாக்கல். ஆனால், திட்டங்கள் கீழ்க் கண்டவற்றால் தோல்வியடையலாம்:

○ சிக்கலையோ குறிக்கோளையோ சரிவரப் புரிந்துகொள் ளாமை.

○ திட்டமிடலுக்குப் போதிய காலம் எடுத்துக் கொள்ளாத தால் ஏற்பட்ட விரைந்த நடவடிக்கையின் விளைவுகள்.

○ போதுமான மாற்று நடவடிக்கைகளைக் கருத்தில் கொள் ளாமை.

○ கட்டுப்பாட்டு அமைப்பில் குறைபாடுகள்.

○ தொடர்புடையவர்களுக்குப் போதிய தகவல் வழங்கத் தவறியமை.

○ தவறாகப் புரிந்து கொள்ளல், தவறான கணிப்பு, தவறான காலநிருணயம்.

○ திட்டத்தைத் தடைசெய்யக்கூடிய நபரையோ காரணி யையோ இனங்கண்டு கொள்ளத் தவறுதல்.

○ தவிர்க்கமுடியாதது நடந்தே தீரும் என்பதைக் கண்டு கொள்ள இயலாமை.

○ நிறைவில்லாத ஆலோசனை.

○ எல்லாவிதமான வாய்ப்புக்குரிய விளைவுகளைப் பற்றியும் சிந்திக்கத் தவறுதல்.

○ பணியைப்பற்றித் திட்டமிட்டுவிட்டுத் திட்டப்படி பணி யாற்றாமை.

எனினும், மேலாளர் பணியில் இரு கூறுகள் உள்ளன: பார்வைக்கு அவர் —

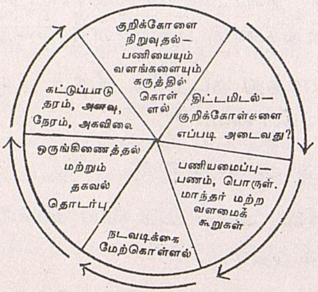
- ○ பணிகளைப் பிரித்துக் கொடுப்பவர்
- ○ அறிவுரைகள் வழங்குபவர்
- ○ சிக்கல்களைத் தீர்த்துவைப்பவர்
- ○ தகவல் தொடர்பாளர்
- ○ பிறர் பணிகளை ஒருங்கிணைப்பவர்
- ○ பிறர் பணிகளைக் கட்டுப்படுத்துபவர். மேலும் பிற.

ஆனால், தனிப்பட்டமுறையில் அவர் முடிவெடுக்கவேண்டியவை:

- ○ எப்பணிகளைப் பிரித்துக் கொடுக்க வேண்டும்?
- ○ எவ்வறிவுரைகள் வழங்க வேண்டும்?
- ○ எச் சிக்கல்களைத் தீர்த்து வைக்க வேண்டும்?
- ○ எப்போது, எப்படி, எதுபற்றித் தகவல்தொடர்பு கொள்ள வேண்டும். ஒருங்கிணைக்கவேண்டும்; கட்டுப்படுத்த வேண்டும்?

இவ்விரு கூறுகளையும் ஒருங்கிணைப்பதில் அவர் பெறக்கூடிய வெற்றி அவர் திட்டமிடும் திறனைப் பொறுத்து அமையும்.

நிருவாக நடவடிக்கைகளுக்கான விசை முனைகள்:



திட்டம் ஒருமுறை முடிவு செய்யப்பட்டுவிட்டால் மேலாளர் அதற்கு ஈடுபாடுடையவராகிறார். இல்லையெனில், பணியாளர்களும் தங்களுடைய ஈடுபாட்டைக் காட்டமாட்டார்கள்.

திட்டமிடுதலுக்கான ஒரு சரிபார்க்கும் பட்டியல்:

- ○ குறிக்கோள் என்ன?
- ○ அது தெளிவானதா, சுருக்கமானதா?
- ○ தொடர்புடைய அனைவராலும் அது புரிந்து கொள்ளப்பட்டதா?
- ○ அது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டதா?
- ○ சோதனை முனைகள் நிறுவப்பட்டுள்ளனவா?
- ○ கால நிருணயம் சரியானதா?
- ○ தேவையான அனைத்து வளமைக் கூறுகளும் கிடைக்கின்றனவா?
- ○ எல்லாப் புறக்காரணிகளும் கருத்தில் கொள்ளப்பட்டனவா?
- ○ தேவையானால் திட்டத்தை மாற்ற இயலுமா?
- ○ திட்டம் நடவடிக்கையைத் தூண்டவல்லதா?

மேலாளர் கீழ்க்கண்டவற்றைப் பிரித்துணரவல்லவராய் இருத்தல் வேண்டும்.

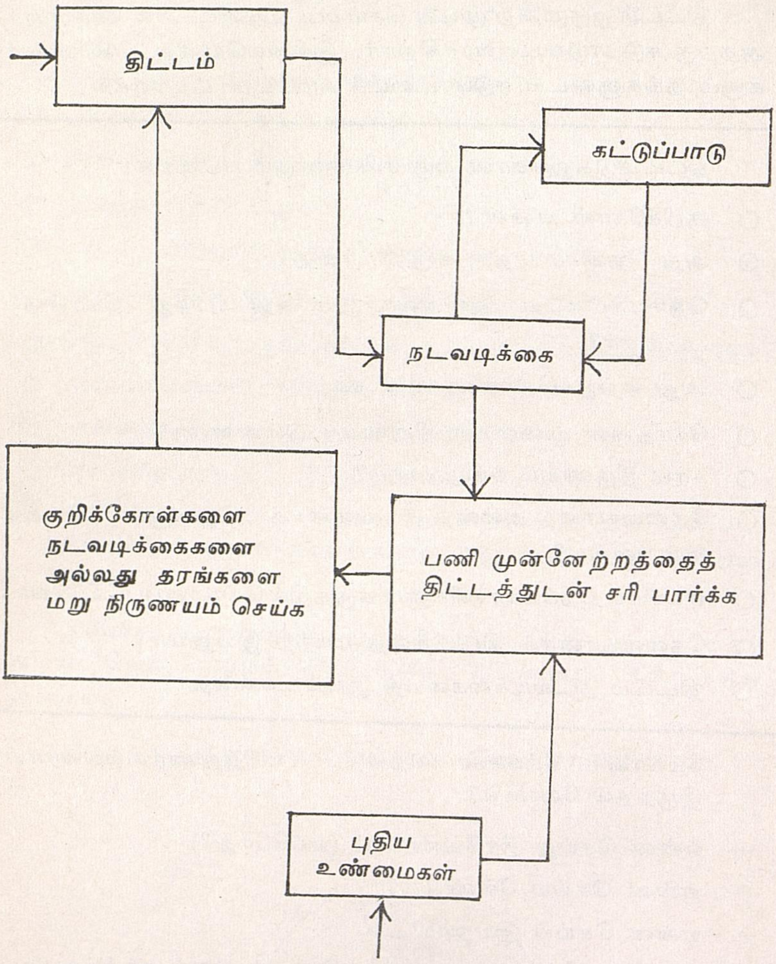
— என்ன செய்து தீரவேண்டும்? (எப்போது?)

— என்ன செய்ய வேண்டும்?

— என்ன செய்ய இயலும்?......

சூழ்நிலையின் உண்மையான தேவைகளைச் சந்திக்க நடவடிக்கை மேற்கொள்ளவேண்டும்.

ஆனால், புதிய உண்மைகள் தொடர்ந்து தோன்றும்போது திட்டம் தேவைக்கேற்றவாறு சரிசெய்யப்படவேண்டும்.



இதன் பொருளாவது, சூழ்நிலையின் தேவைக்கேற்றவாறு அவசரநிலைத் திட்டங்கள் தயாரிப்பு அறிவுடைமையாகும் என்பதாகும்.

இதன் வழிமுறையாவது, திட்டம் செயற்படுத்தப்படும் போது எழக்கூடிய இடர்ப்பாடுகளையும் சிக்கல்களையும் இனங் கண்டு அவற்றை அகற்ற அல்லது குறைக்கத் தேவையான மாற்று நிலையைத் திட்டமிடுவதாகும்.

கீழ்க்கண்ட பட்டியல் உதவியாக இருக்கும்

குறிக்கோள் : திட்டமிட்டுள்ள நடவடிக்கைகள் :				
எழக்கூடிய சிக்கல்களும் அதற்கான காரணங்களும்	நிகழக்கூடிய வாய்ப்பு-விழுக்காட்டில்	இயலக் கூடிய தவிர்ப்பு நடவடிக்கை	மீதமுள்ள வாய்ப்பு-விழுக் காட்டில்	உடனடி நிலைத் திட்டம்

திட்டமிடுதல் என்பது தெரிந்தெடுக்கக்கூடியதாய் இருக்க வேண்டும்.

எந்த நடவடிக்கையிலும் உள்ளீட்டில் ஏதாவது 20 விழுக்காடு உற்பத்தியின் 80 விழுக்காட்டுக்குக் காரணமாக அமைகிறது. இது பொதுத்துறை மற்றும் தனியார்துறை வணிகத்தின் பெரும்பாலான தன்மைகளுக்குப் பொருந்துவதாகும். இத்தகைய அடிப்படை இனங்களைத் திட்டமிடுதலில் அடையாளங் கண்டு அவற்றில் அதிகக்கவனம் செலுத்த வேண்டும். இத்தகைய நடவடிக்கைகளில் சிறந்த சாதனை, வெற்றிக்கு இன்றியமையாததாகும். இவற்றைப் புறக்கணித்தால் பிரிவின் விளைவாற்றலே பாதிக்கப்படும். அதுபோன்றே கட்டுப்பாடுகளை நியாயமாகவும் தெரிந்தெடுத்தும் பயன்படுத்த வேண்டும்.

திட்டமிடுதல் என்பது ஒரு விரிவான பயிற்சியாக இருக்க வேண்டுமென்பதில்லை. ஆனால், குறிப்பிட்ட அளவில் பணித் திட்டம் ஒவ்வொரு நாளுக்கும் தேவைப்படலாம். இதற்குக் குறிப்பிட்ட தேவையை நிறைவு செய்யும் வகையில் ஓர் அட்டவணை தயாரித்தால் பயனுடையதாக இருக்கும்.

எடுத்துக்காட்டு:

பணித்திட்ட அட்டவணை

நான் செய்யவேண்டிய பணிகள்:	என்னுடைய முன்னுரிமை வரிசை	ஒவ்வொரு பணிக்கும் தேவைப்படும் கால அளவு	இப்போது நான் அதிகாரப் படுத்தக் கூடியவை அல்லது, தள்ளிப் போடக் கூடியவை	எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கை

மற்றொரு சூழ்நிலையில் சார்பணியாளர்கள் கையாளக் கூடிய குறிப்பிட்ட பணித்திட்டங்களுக்குக் கீழ்க்கண்ட அட்டவணை பொருத்தமுடையதாக அமையும்:

செயல் திட்டமிடும் அட்டவணை

குறிக்கோள்:

இலக்கு நாள்:

பொறுப்பான நபர்:

ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட நடவடிக்கை:

விவாதிக்கப்பட்ட நாள்:

இடையூறு ஏற்படக்கூடிய களங்கள்:

தேவைப்பட்ட வளங்கள்:

பணிமுன்னேற்றச் சரிபார்ப்புகள்:

(1)	(2)

சாதிக்கப்பட்ட விளைவுகள்:

திட்டம் முடிவுற்றது:

மேலாளர்

இது எளிமையாகத் தோன்றினாலும், போதுமான அளவுக்குத் திட்ட வரைவு உருவாக்கப்பட்டால்தான் அது நடவடிக்கையின் பயனுள்ள கட்டுப்பாட்டுக்குக் கருவியாக அமையும்.

கட்டுப்படுத்தல்

நோக்கம்: குறிக்கோள்கள் சாதிக்கப்படுகின்றனவா என்பதை அறிவதற்கு, உரிய வழியிலும் உரிய நேரத்திலும் தேவையான திருத்த நடவடிக்கை மேற்கொள்வதற்கும், தேவையான தகவல்களை அடிப்படைப் பதவிகளில்உள்ளோருக்கு வழங்குதற்கும் நாடித்துடிப்பை அறிவித்தல்; பிணஆய்வு அறிக்கை அன்று.

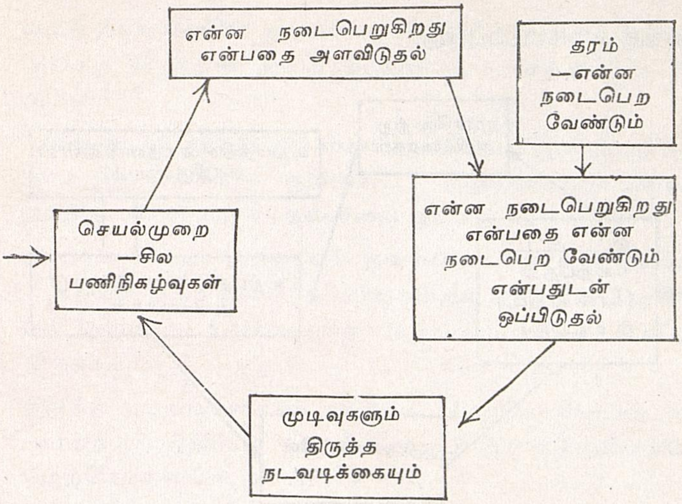
கட்டுப்பாடு, திட்டமிடுதலுக்குத் தேவையான எதிராளியாகும். கட்டுப்படுத்தப்படவில்லையெனில் எந்தத் திட்டமும் விளைவு பயக்காது.

ஒரு மேலாளர் ஒரு நிறுவனத்தின் சிற்சில வளங்களைப் பயன்படுத்துவதற்கான பொறுப்பையும், அதிகாரத்தையும் கொடுக்கப்பட்டிருக்கிறார்.

–மனிதர்கள், எந்திரங்கள், தளவாடங்கள், நேரம், பணம் முதலியன.

தெளிவாக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக அவர் இவற்றைச் சிறந்தமுறையில் பயன்படுத்தப்படுவதை உறுதி செய்யவேண்டும்.

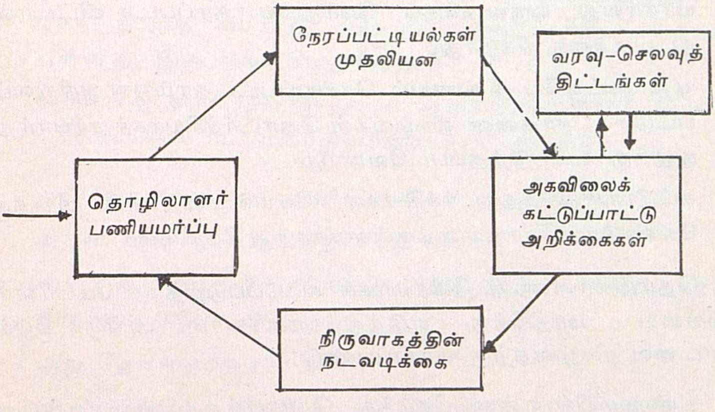
கட்டுப்பாட்டின் அமைப்பு-கட்டுப்பாட்டுச் சுழற்சி—பொதுவாக எல்லா நடவடிக்கைகளுக்கும் ஒரு பொதுவான வரிசை முறையில் பின்பற்றப்படும்:



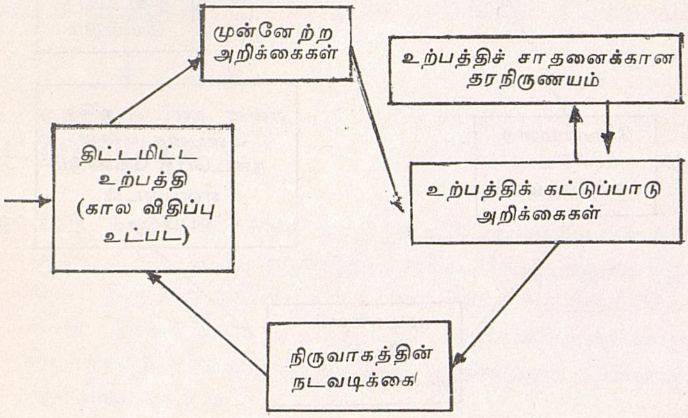
கணக்குக் கொடுத்தல் என்பது குறித்து முன்னர் கொடுத்த விளக்கத்துடன் நெருக்கமாக இது பொருந்துகிறது.

கட்டுப்பாட்டுச் சுழற்சியைப் பயன்படுத்துவது குறித்த எடுத்துக்காட்டுக்கள் வருமாறு:

கூலிச் செலவுக் கட்டுப்பாடு



உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு



உற்பத்தி அல்லது சாதனையை விழுக்காட்டு எண்ணிக்கையிலும் வெளிப்படுத்தலாம்:

$$\frac{\text{நிகழ்வு}}{\text{தரம்}} \times \frac{100}{1}$$

ஆனால், பல உண்மைகளைக் கவனிக்க வேண்டும்:

— நடவடிக்கை இல்லாமல் கட்டுப்பாடு பெறப்பட முடியாது.

— யாராவது ஒருவருக்குப் பொறுப்பு தரப்படா விட்டால் நடவடிக்கை நிகழாது.

— முன் கூட்டியே நிருணயம் செய்யப்பட்ட தரம் ஒன்று நிறுவப்பட்டுச் சாதனை நிகழ்வுகள் தொடர்ச்சியாகச் சரிபார்த்தலுக்கு உட்படுத்தப்படவேண்டும்.

— கட்டுப்பாடு தொடர்ச்சியான செயல்முறையாக இருக்க வேண்டும். சோதனைக்குள்ளாகாதது சீரழியும்.

தொழிலாளரைத் தீவிரமாகக் கட்டுப்படுத்தாத மேலாளர் நிலையை மாதிரிக்கு எடுத்துகொள்வோம். அங்குக் கீழ்க் கண்டவை நிகழ்வதற்கு வாய்ப்புண்டு:

○ உண்மையில் என்ன நிகழ்ந்து கொண்டிருக்கிறது என்பது பற்றிய அவரது அறிவு தவறாக இருக்கும் —அவர் உண்

மைத் தகவல்களின் அடிப்படையிலன்றிச் செவிவழிச்செய்தி அல்லது கருத்தின் அடிப்படையில் செயலாற்றிக் கொண்டிருப்பார்.

○ அவருடைய ஒப்பீட்டுக்கான அடிப்படை குறைபாடுடையதாக இருக்கலாம் — குறிப்பிட்ட சூழ்நிலைக்கு ஒவ்வாத தரத்துடன் அவர் சாதனையை ஒப்பீடு செய்யலாம்.

○ அவருடைய தர நிருணயம் குறையுடையதாக இருக்கலாம் - தற்போது சாதிக்கக் கூடியவற்றைக் கருத்தில் கொள்ளாமல் பழைய அனுபவத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டு இருக்கலாம்.

○ திருத்த நடவடிக்கைகள் தவறாக மேற்கொள்ளப்படலாம் –காலந்தாழ்த்தியோ சூழ்நிலைக்குப் பொருத்தமின்றியோ மேற்கொள்ளப்படலாம்.

அதிகமான கட்டுப்பாடு, குறைவான கட்டுப்பாட்டைப் போன்றே குறைபாடுடையதாய் அமையும்.

உங்கள் பணியிடத்தில்

— தற்போதுள்ள கட்டுப்பாடுகள் பணியாளர்கள் குறிக்கோள்களைச் சாதிக்க ஊக்குவிக்கின்றனவா அல்லது உண்மையில் எதிர்ப்புறமாகச் செயல்படுகின்றனவா?

— கட்டுப்பாட்டு முனைகள் எங்குள்ளன? கட்டுப்பாட்டுக்கான மிகச் சிறந்த வாய்ப்பு, செயல் நிகழும் முனையில்தான் உள்ளது. இது நடைபெறுகிறதா?

— தற்போது நடைமுறையிலுள்ள அறிக்கைகளையும், செயற்படுத்தப்படும் கட்டுப்பாடுகளையும் பட்டியலிடுக.

ஒவ்வொன்றையும் கவனித்து வினா எழுப்புக:

— அதன் உண்மையான நோக்கம் என்ன?

— அது எந்த அளவுக்கு விளைவு பயக்கிறது? என்ன நடவடிக்கை தொடருகிறது?

— அது தேவைதானா? ஏன்?

— நடப்பு அமைப்பிலேயே அது தேவையா?

— நடப்பு இடைவெளியிலேயே தொடரலாமா?

— நடப்பு அளவிலேயே அறிக்கையும் கட்டுப்பாடும் தொடரலாமா?
— அறிக்கைகளைத் தயாரிப்பவர்கள் அவற்றின் நோக்கத்தைப் புரிந்துகொண்டுள்ளனரா?
— அவற்றில் என்னென்ன சீரிய தகவல்கள் உள்ளடங்கியிருக்க வேண்டும்?
— என்னென்ன இடைவெளிகள் உள்ளன?
— வேறு எந்த வழகையில் அடிப்படைக் குறிக்கோள்களைச் சாதிக்க இயலும்?

நினைவில் கொள்ளுங்கள்: உங்கள் நடவடிக்கைகளில் ஏதோ ஒரு 20% உங்கள் விளைவுகளில் 80% சாதிக்க வல்லவை-ஆகவே இத்தகைய 20% நடவடிக்கைகளை இனங்கண்டு அவற்றிற்கான களங்கள் மீது கட்டுப்பாட்டைத் திருப்புதல் இன்றியமையாததாகும்.

ஒரு மேலாளர் வணிகச் சூழ்நிலையில் செயலாற்றினால் அவர் விற்பனை, கைப்பணம் (ரொக்கம்) இலாபம் முதலிய சீரிய இனங்களில் உடமையானதும், தொடர்ச்சியானதுமான கட்டுப்பாடுகளைக் கொண்டிருக்கவேண்டும். அவருடைய அடிப்படைக் கணக்குத் தகவல்கள் சரியான அகவிலைக் கூறுகளையும் தீவிர வரவுசெலவுக் கட்டுப்பாடு, பணப்போக்கு, முன்னளவை ஆகியவற்றையும் உட்கொண்டிருக்க வேண்டும்.

விற்பனைக் கணக்குகள் முறையான இடைவெளிகளில் சரிவரப் பரிசீலிக்கப்பட்டு ஒப்பீட்டளவைகள் பராமரிக்கப்படுவதையும், அவை ஏற்றம் பெறுவதையும் உறுதிப்படுத்த வேண்டும். விற்பனை முன்னளவீடு, கடந்தகாலச்சாதனையைக் கணக்கில் கொள்ள வேண்டும். ஆனால் சந்தைப் போக்கு, பிற மாறுதல்களுக்கான அடையாளங்கள், பொருளாதாரச் சூழ்நிலை, பணவீக்கம் போன்றவற்றைப் புறக்கணித்து விடக்கூடாது. சந்தைத் திட்டத்தில் இலாப முன் அளவீட்டுக்குஇது அடிப்படையாக அமையும். இதில் தோன்றக்கூடிய மாற்றங்களைக் கட்டுப்படுத்துவது சிக்கலானதாகும்.

பணம், கைப்பணமாகத் தேவைப்படும் போது கிடைக்க வேண்டும்.

பணப்போக்கு முன்னளவை கீழ்க்கண்டவற்றை உட்கொண்டிருக்க வேண்டும்.

வங்கி இருப்புகள், விற்பனையிலிருந்தும் கடன்காரர்களிடமிருந்தும் பிற வணிக இனங்களிலிருந்தும் வரக்கூடிய பண வரவுகள், மூலப் பொருள்கள், பொருள் வாங்குதல், கூலி, இயக்கச் செலவுகள், கடன் திருப்புதல், வரிகள், நிலைச் சொத்துக்கள் வாங்குதல் முதலியவற்றிற்குக் கைப்பணம் அளித்தல்.

விதிக்கப்பட்ட எல்லைக்குள் பண்ட அளவுகள் மற்றும் கடன் கட்டுப்பாடு இருப்பதைக் கண்காணித்தல் இங்கு இன்றியமையாததாகும்.

இலாப அளவுக் குறிக்கோள்கள் விதிக்கப்பட்டுக் கட்டுப்பாடுகள் உருவாக்கப்பட வேண்டும். இதனால் அவற்றின் அடைவுக்கான முன்னேற்றம் அவ்வப்போது குறிக்கப்பட்டு நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்படும். எளிமையாக விளக்கவேண்டுமானால், இலாபம் என்பது இயல்பான வணிக நடவடிக்கைகளின் விளைவாகச் சொத்துக்களில் ஏற்படக்கூடிய நிகர அதிகரிப்பாகும். ஒவ்வொரு காலாண்டுக்கும் இலாபம், இழப்பு அறிக்கைகள் கிடைக்குமானால் பருவத்தின் மாற்றங்களைக் கண்டுபிடிக்க இயலுவதோடு, செலவு போன்ற இனங்களின் வேறுபாடுகளையும் உரிய காலத்தில் கண்டுபிடித்துத் திருத்த நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ள இயலும்.

கட்டுப்பாடுகள் தொடர்புடையனவாய் இருக்க வேண்டும். எவவெவற்றைக் கண்காணிக்க வேண்டும் என்பதற்குச் சில எடுத்துக்காட்டுகளாவன:

பணியின் இயல்பு	முதன்மைக் கூறு	பரிசீலிக்க வேண்டியவை
உடலுழைப்பு	உழைப்பவரின் சாதனை	சாதனை அறிக்கைகள் பணிக்காகக் காத்திருத்தல் சரிப்படுத்தல்/ திருத்துதல் அகவிலைப் பதிவுகள்.
	உற்பத்தி அளவு	அளவும் தரமும்

பணியின் இயல்பு	முதன்மைக் கூறு	பரிசீலிக்க வேண்டியவை
எந்திரம் சார்ந்தது	எந்திரத்திறன்	எந்திரக்கோளாறுகள் முறை மாற்றம் / கிடப்பு நேரம் பொருளுக்காகக் காத்திருத்தல். செயல் முறைக் குறைகள்.
	உற்பத்தி அளவு	அளவும், தரமும்
பணித்திட்டம்	திட்டமிடுதலில் துல்லியத்தன்மை	திட்டத்தில் தவறுகள்
	இலக்குகளின் சாதனை	உற்பத்தி அறிக்கைகள் காத்திருக்கும் நேரம்

எவ்வாறாயினும், தொழிலாளரின் கட்டுப்பாட்டுக்கு அப்பாற்பட்ட புறக்காரணிகளால் ஏற்படக் கூடிய விளைவுகளையும் கவனிக்க வேண்டும். சில சமயங்களில் இவற்றிற்குத் தக்கவாறு குறுகிய முன்னறிவிப்பில் நிலைமையைச் சரிப்படுத்திக் கொள்ளவும் தயாராக இருக்க வேண்டும்.

உற்பத்தியின் எந்த வகைக்கும் வழக்கிலிருந்து வரும் கட்டுப்பாட்டுக் களங்கள் வருமாறு:

உற்பத்திக் கட்டுப்பாடு

உற்பத்தியின் இயல்பைப் பொறுத்து இவற்றின் அமைப்பு பெரும்பாலும் மாறுபடும். எனினும், எல்லா இயக்கங்களுக்கும் பொதுவாக அடிப்படையான சில தேவைகள் உள்ளன:

— துல்லியமாகத் திட்டமிடுவதற்கு உதவும் வகையில் இயலக்கூடிய பணிப்பளு, பணிப்போக்கு ஆகியவை குறித்த தகவல்

— கிடைக்கக் கூடிய பொருள்கள், மற்ற வளங்கள் குறித்த விவரங்கள்.

— உற்பத்திச் செயல்முறைகளின் எல்லாத் தன்மைகளையும் கையாள்வதற்குத் தேவையான அளவு பயிற்சியை எல்லாத் தொழிலாளரும் பெற்றிருப்பதற்கான உறுதிப்பாடு

— கட்டுப்பாட்டுச் சுழற்சியின் படிகளைப் பின்பற்றத்தக்க அளவில் உற்பத்தி, இருப்பு. பணிப்போக்கு முதலான நடைமுறைப் பணிகளின் கட்டுப்பாடு.

தரக் கட்டுப்பாடு

தரம் என்பதைத் தேவைக்குப் பொருந்துதல் என்று விவரிக்கலாம்.

த்ரக் கட்டுப்பாடு என்பது பணியைச் செய்யக்கூடியவர்கள் பங்கேற்கக் கூடிய பொறுப்பாக இருக்கவேண்டும். தரம் என்பது உள்ளீடாக இருத்தல் வேண்டும்–அது உள்ளே சோதிக்கப்பட முடியாதது.

பணியாளர்கள் பயிற்றுவிக்கப்படும் போது அவர்களிடம் எதிர்பார்க்கக் கூடிய அளவு தரத்தை அவர்கள் எட்டும்படியாகப் பயிற்றுவிக்கப்பட வேண்டும். பணியளவின் மட்டம் அனுபவத்தைப் பொறுத்து அதிகரிக்கக் கூடும். ஆனால் தரத்தைப் பொறுத்தவரை அவ்வாறில்லை.

தரக்கட்டுப்பாடானது பணி எங்கெங்கு நடைபெறுகிறதோ அந்தந்த முனைகளில் நிறுவப்படவேண்டும். இது இயலுமானால் திருத்தங்கள் குறைந்த செலவிலும், குறைந்த முயற்சியிலும் மேற்கொள்ள இயலும்.

நான்கு ஆய்வுமுனைகளை இது அறிவுறுத்துகிறது:

— மூலப் பொருள்கள் முதன்முதலில் பெறப்படும் சமயம்

— கருவிகள் அறை அல்லது தளவாடங்கள், மற்றும் முதல் தடை ஆய்வு

— பாகங்கள் தயாரிப்புநிலை அல்லது துணை இணைப்பு நிலைகள்

— முடிவுற்ற பொருள்களின் ஆய்வு

செய்யக் கூடிய பணியின் தன்மையைப் பொறுத்து முழு ஆய்வு தேவையா, மாதிரி ஆய்வு தேவையா என்பது முடிவு செய்யப்படும்.

பண்டகக் கட்டுப்பாடு

சரியான, தேவையான பொருளைக் குறைந்த மொத்தச் செலவில் போதுமான அளவில் வழங்குவதை உறுதி செய்வதே இங்குக் குறிக்கோளாகும். இக்களத்தில் ஏற்படக்கூடிய குறை பாடுகள் அதிகச் செலவினத்தை ஏற்படுத்துவதாகவும், குறிப் பிடத்தக்க அளவில் இலாபத்தைப் பாதிக்கக் கூடியதாகவும் அமையும்.

கட்டுப்பாட்டு முனைகளுக்குள் அடங்குவன: விற்பனை மற் றும் உற்பத்திப் பணியாளரின் ஆலோசனையுடன், தெரிந்த பொருள்களின் தேவைகளை இனங்கண்டு, அவற்றை விளக்கப் பட்ட அளவு முறைகளில் சேகரிப்பதற்குக் கோரிக்கைகள் அனுப் புதல்.

— பொருள்களைப் பெற்றுப் பாதுகாப்பாகவும், காவலுடனும் பண்ட அறையில் பராமரித்தல்.
— உரிய விதிமுறைகளின்படி பொருள்களை வழங்குதல்.
— உபரிப் பண்டங்களை இனங்கண்டு அவற்றைக் குறைப்ப தற்குத் தேவையான நடவடிக்கை எடுத்தல்.

வரவு-செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாடு

வரவு-செலவுத் திட்டம் என்பது நிருவாகத் திட்டங்களின் நிதிப்பரிசீலனையாகும். இது முதலீட்டின் மீது கிடைக்கும் வருவாயை அதிகப்படுத்துதல் தொடர்பானது. வரவு-செலவுத் திட்டக் கட்டுப்பாடு என்றால் ஒரு நிதித்திட்டம் தயாரித்துப் பின்னர் அறிந்துகொண்ட மற்றும் தோன்றக்கூடிய உண்மை களின் அடிப்படையில் கட்டுபாட்டு முடிவுகளை மேற்கொள்ளு தலாகும். அகவிலைக் குறைப்புக்கும் அகவிலைக் கட்டுப்பாட்டுக் கும் இது வழி வகுக்கிறது.

ஒரு நிறுவனத்தின் வரவு- செலவுத் திட்டம் என்பது அதனுடைய ஒவ்வொரு இன்றியமையாத பணிக்கும் உரிய வரவு-செலவுத் திட்டத்தின் மொத்தமாகும். அகவிலைகள்

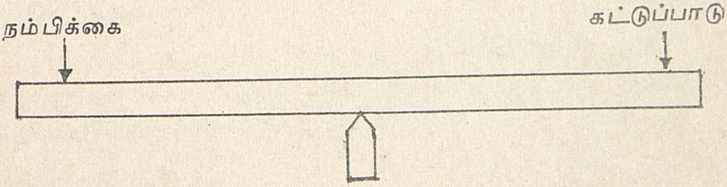
அவை ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட முனையிலேயே கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்பது அடிப்படை நெறியாகும். இத்தகையபொறுப் புகளுக்குரிய களங்கள் அகவிலை மையங்கள் என்று அழைக் கப்படும்.

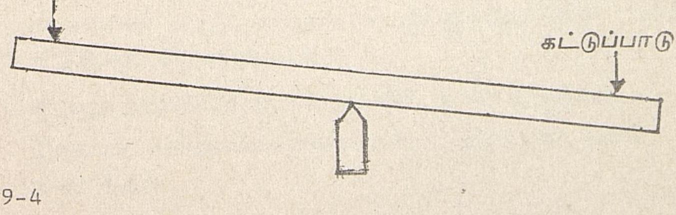
வரவு-செலவுத் திட்டங்கள், பிற திட்டங்கள் தொடர்பான எதிர்பார்ப்புகளை அடிப்படையாகக் கொண்டவையாகும். பல்வேறு இயக்கங்கள் சார்புடையவற்றை உட்கொண்டவை யாகும். ஆனால், ஒவ்வொரு அகவிலை மையத்தின் மேலாளரும் தமக்குரிய வரவு-செலவு எல்லைக்குள் நடவடிக்கைகளை முடுக்கிவிடுவதற்குரிய கட்டுப்பாட்டு நடவடிக்கைகளை மேற் கொள்ளும்வகையில் தொடர்ந்த நிலையில் இயங்க வேண்டும்.

மேலாளரின் தடுமாற்றம்

கட்டுப்பாடுகள் குறித்த மேற்கண்ட வற்புறுத்தல், மேலாளர் அவருடைய சார்பணியாளருடைய நடவடிக்கை களைக் கண்காணிப்பதை அறிவுறுத்துகிறது. இது அவர்கள் மீது நம்பிக்கையின்மையைக் குறிப்பதாகும்.

பணி எங்கு அதிகாரப்படுத்தப்படுகிறதோ அங்கு நம்பிக்கை யும், கட்டுப்பாடும் சமநிலையில் இருக்கவேண்டும் என்று வாதி டலாம். எங்குக் கட்டுப்பாடு அதிகப்படுத்தப்படுகிறதோ அங்கு நம்பிக்கை அந்த அளவுக்குக் குறைவதும், நம்பிக்கை அதிக





மாகும்போது கட்டுப்பாடு குறைவதும், ஒன்றை ஒன்று பின் தொடரும் செயலாகும். இது மேலாளருக்கு ஒரு தடுமாற்றத்தை உருவாக்குகிறது. ஆனால், ஒன்றை நினைவில் கொள்ள வேண்டும்; மேலாளரின் வினைத்திறன், குறிக்கோள்களின் சாதனையைக் கொண்டு அளவிடப்படுகிறது. வேறு எந்தக் காரணத்துக்காக இல்லாவிட்டாலும் இக்காரணத்துக்காக– குறிக்கோள்களின் சாதனைக்கான முன்னேற்றத்தைப் பதிவு செய்ய – கட்டுப்பாடுகள் அவசியமாகின்றன. இதில் ஈடுபட்டுள்ள அனைவரும் முன்னேற்றத்தைப் பரிசீலிப்பதில் பங்கேற்கும் வண்ணம் கட்டுப்பாடுகள் அமையவேண்டும். முறையான கால அளவில் பணிகளுக்கான தந்திர நிலைகளை விவாதிக்கக் குழுமக் கூட்டங்கள் நடத்தப்பட வேண்டும். கட்டுப்பாடுகள் ஊக்குவிப்பனவாக இருக்கவேண்டுமே தவிர ஊக்கத்தைக் குலைப்பதாக இருக்கக் கூடாது. அவை தடைப்படுத்தக் கூடியவையாக அமையுமானால் அவை சாதிக்கக்கூடியவற்றை விட அதிக விலைகொடுக்க வேண்டியிருக்கும்.

5. உங்கள் வளங்களை இனங்காணலும் நிருவகித்தலும்

பயன் விளைவிக்கக் கூடிய மேலாளர், அவருக்குக் கிடைக்கக்கூடிய வளங்களை எந்தச் சமயத்திலும் அறிந்திருப்பது மட்டுமன்றி அவை சிறந்த திறனுடன் பயன்படுத்தப்படுவதை உறுதிப்படுத்தும் நடவடிக்கைகளையும் மேற்கொள்வர்.

இத்தகைய வளங்களுள் அடங்குவன:

1. நிதி
2. நிலைச் சொத்துகள்
3. பணியாற்றுபவர்கள்
4. இருப்புச் சரக்கு
5. பணி முறைகள்
6. சந்தைத் தந்திரம்
7. நேரம்

இவற்றுள் எதையாவது தவறாக நிருவகித்தால் அது கடுமையான சிக்கல்களை உருவாக்கும் என்பதையும், கெடுதிகளுக்குவழிவகுக்கும் என்பதையும் மேலாளர் நன்கு அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

1 நிதி நிருவாகம்

நிதி நிருவாகம் என்பது, கொடுக்கப்பட்ட தொகை அல்லது வளங்களிலிருந்து அதிக அளவு நன்மையை நிறுவனத்திற்குப் பெற்றுத்தருவது குறித்ததாகும்.

இதில் உட்பட்டவை:

- முதல் தோற்றுவித்தல்
- சாதாரண முதல் மற்றும் கடன் ஆகியவற்றின் கலவை வீதத்தை நிருணயித்தல்
- மாற்று முதலீட்டு வாய்ப்புகளில் முடிவெடுத்தல்
- இலாபப் பங்குக்கொள்கைக்கான அடிப்படையைப் பரிந்துரைத்தல்

இதில் நிருணயிக்கப் படுபவை:

— ஒரு வணிகத்தில் எந்த அளவு சொத்துக்களை மொத்தத்தில் கைக்கொண்டு பராமரிக்க வேண்டும்
— இந்தச் சொத்துக்கள் எந்த வடிவத்தில்அமைய வேண்டும்.
— இந்த நோக்கத்திற்குத் தேவையான் மொத்த நிதித் தேவை எந்த வகையில் நிறைவு செய்யப் பட வேண்டும்.

நிதி நிருவாகத்தின் கடினப்பகுதியானது நிறுவனத்தின் திட்டங்களை வரவு-செலவுத் திட்டமாக வடிவமைப்பதாகும் வரவு-செலவுத் திட்டம் என்பது திட்டத்தைப் பண அளவிலும் நேர அளவிலும் மொழிவதாகும்.

இவற்றைப் பின்னர் குறிப்பிட்ட கால இடைவெளிகளில் முன்னளவீட்டோடு சாதனையை ஒப்பிட்டுப்பார்க்கப் பயன் படுத்தலாம். இத்தகைய வேறுபாடுகளைப் போதுமான அள வுக்கு எப்படிக் கையாண்டு சிறந்த திருத்த நடவடிக்கையை உருவாக்க முடியும்என்பது நிருவாகத் திறமைக்குரிய தொடர்ச்சி யான சோதனையாகும்,

வரவு-செலவுத் திட்டத் தயாரிப்பு என்பது பெரிதும் வணிகத்தின் தன்மையைப் பொறுத்து அமையும்.எடுத்துக்காட்டாகக் கீழ்க்கண்டவற்றின் அடிப்படையில் அமையலாம்.

— வணிகம் ஈட்டக்கூடிய வ்ருவாய் அளவை முடிவு செய்தல்
— விற்பனை, அகவிலை, இலாபம் ஆகியவற்றின் கடந்தகாலச் சாதனையின் நீட்டிப்பு
— கடந்த காலச் சாதனையின் அடிப்படையில் முன்னளவீட்டு இலாபத்துடன் தற்போது திட்டமிட்டுள்ள இலாபத்தைச் சரிக்கட்டுதல்.

வரவு-செலவுக் கட்டுப்பாட்டு ஏடுகள், குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான முன்னேற்றத்தைப் பதிவு செய்யும் அறிக்கைகளாகும். அகவிலை பற்றிய தகவல்களையும், இலக்கங்களையும் இவை அறிவித்தாலும், இவை அடிக்கடி மனிதர்களால் விளைவிக்கப்படுபவை என்பதை நினைவு கொள்ள வேண்டும்.

அடிப்படையான நிதிக்கட்டுப்பாட்டுக் களங்களுள் தொடர்ந்தசோதனைக்குக் கீழ்க்கண்டவை உட்பட்டிருக்கவேண்டும்: அகவிலை, விற்பனை, பிற வருவாய்கள், பண்டகச்சுழற்சி, கடன்கட்டுப்பாடு, கைப்பண இருப்பு நிலை, முதலீட்டின் மீது வருவாய், மொத்த இலாபம், நிகர இலாபம், அங்காடி நிலை.

பொதுத் துறையில் வற்புறுத்தப்படுவது வேறு. இங்குக் கவனத்திற்குரியவை–

- ஒரு குறிப்பிட்ட பொதுக் கொள்கையின் குறிக்கோள்களைக் கண்டு கொள்ளுதல்
- இத்தகைய குறிக்கோள்களை அடைவதற்குத் தேவையான செயல் திட்டங்களை விளக்குதல்.
- இத்திட்டங்களுக்கான செலவுகளின் முன்னளவீடு தயாரித்தல்.
- கிடைக்கக்கூடிய நிதியளவுடன் இம் முன்னளவீடுகளைத் தொடர்புபடுத்தித் தேவைப்பட்ட அளவுக்குப் பொருந்த வைத்தல்
- செலவினங்களை வரவு- செலவுத்திட்டத்திற்குப் பொருந்த வைத்தல்
- செயல் திட்டங்களையும், நிதித் திட்டங்களையும் பொதுவான பொருளாதாரக் குறிக்கோள்களுடன் தொடர்புபடுத்தல்.
- தேவையான கட்டுப்பாட்டுச் சோதனைகளை ஏற்படுத்தல்.

கிடைக்கக்கூடிய நிதியுதவி அளவின் எல்லையை உணர்ந்து, அதிலிருந்து குறிக்கோள்களையொட்டி உச்ச அளவு வருவாயை உறுதிப்படுத்துவது என்ற பொதுவான அடிப்படைக் கூறு இரு துறைகளுக்குமே பொருந்துவதாகும்.

- பெறப்படும் வருவாய் ஈட்டம் தொடர்புடைய எல்லாக் காரணிகளையும்– பணவீக்கம் உட்பட— கணக்கில் எடுத்துக் கொள்ளவேண்டும்.

2. நிலைச் சொத்துக்கள்

பொதுவாகக் கட்டிடங்கள், ஆலை, தளவாடங்கள், ஊர்திகள் என்று விவரிக்கப்படுபவை— நிறுவனத்திற்கு எதிர்

காலத்தில் நன்மை ஈட்டும் என்று எதிர்பார்க்கக்கூடிய அனைத்துப் பொருளாதார வளமைக் கூறுகளையும் குறிக்கும்.

இத்தலைப்புகளில் அதிகமான அளவில் குறிப்பிடத்தக்க இனங்கள் உள்ளன. இவை மேலாளரின் குறைவுபடாத கவனத்துக்குரியவை. இவற்றுள் சிலவற்றைத் தேர்வு செய்தோமானால் அவை செலவுகளைக் கணிசமான அளவு அதிகரிக்கக்கூடிய இயல்புடைய அகவிலை இனங்களைக் காட்டும்.

கட்டிடங்கள்

— ஒவ்வொரு ஆண்டிலும் இவற்றிற்கான செலவு எவ்வளவு?

— இடவசதி மொத்தமும் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப் படுகிறதா?

— இன்னும் சிறப்பாக இதை எப்படிப் பயன்படுத்த முடியும்?

— சொந்தமாக உரிமைபடைத்திருப்பது சிக்கனமா அல்லது வாடகைக்கு எடுப்பது சிக்கனமா? இருப்பதை விற்றுவிட்டுப் பின்னர் அதையே வாடகைக்குப் பெறுவது சிக்கனமா?

— உபரியாக உள்ள இடவசதியைக்காலி செய்து விடலாமா அல்லது வாடகைக்கு விடலாமா?

ஆலையும், தளவாடங்களும்

— சொந்தமாக இருக்கவேண்டுமா அல்லது வாடகைக்கு எடுக்கலாமா?

— ஒவ்வொரு இனமும் பொருள் சிக்கனத்துடன் பயன்படுத்தப் படுகிறதா?

— திட்டமிட்ட தவிர்ப்புப் பராமரிப்பு உள்ளதா?

— உபரிகளின் மதிப்பு என்ன?

— புதுப்பித்தல் பற்றிய கொள்கை என்ன?

— எல்லா இயக்கர்களும் முறையாகப் பயிற்சி பெற்றவர்களா?

— கிடப்பு நேரம் அல்லது காத்திருக்கும் நேரத்தின் விழுக்காடும், செலவும் என்ன?

ஊர்திகள்

— ஊர்திகளின் ஒப்பிடக்கூடிய மொத்த இயக்கச் செலவு எவ்வளவு?

— ஒரு குறிப்பிட்ட கால அளவில், பராமரிப்பு உட்பட ஆன மொத்தச் செலவின் அடிப்படையில்,ஒவ்வொரு ஊர்தியையும் பராமரிப்பது நியாயப்படுத்தப்படுகிறதா?வேறு மாற்றுகள் என்ன?

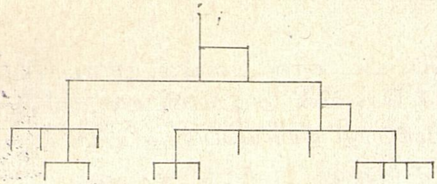
— ஊர்திகளைத் தொகுதியாகப் பராமரிப்பது நன்மை பயக்குமா?

இந்த வரிசையிலிருந்து, உங்கள்இயக்கங்களுக்குப் பொருத்தமான பிற தலைப்புகள் உங்கள் எண்ணத்தில் உதிக்கும் என்பதில் ஐயமில்லை. உங்கள் வணிகத்தின் மொத்த இலாபம் அல்லது இழப்புக்கும், செலவுச் சிக்கனத்துக்கும் இடையே உள்ள வேற்றுமையை இது விளக்கும். இந்தக் களங்களில் பொதுத் துறைச் செலவுகளும் கவனமாகக் கண்காணிக்கப்பட வேண்டும்.

3. பணியாற்றுபவர்கள்

செயலாற்ற வேண்டிய நடவடிக்கைகளின் இயல்புக்குப் பொருத்தமாகப் பணியமைப்புத் தன்மை இருப்பதை உறுதி செய்வதே முதற் படியாகும்.

விளக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்குப் பணியாற்றும் நபர்களிடையே உள்ள உறவுமுறைகளின் பின்னல் ஒன்று பணியமைப்பை விவரிக்கலாம். அதனுடைய அமைப்பு பல்வேறு வடிவங்களை எடுக்கலாம். வழிவழி வழக்கிலுள்ள முறையான பணியமைப்பு என்பது ‘குடும்ப மரம்’ அல்லது வரிசைமுறை எடுத்துக்காட்டாகும். இது சார்பணியாளர் மீது மேற்பார்வையாளருக்குள்ள திட்டமிட்ட அதிகாரத்தை விளக்குவதாகும் இது தேவையான கொள்கைகளையும் பொருத்தமான தரங்களையும் உருவாக்கும் வழிமுறைகளின் அடிப்படையில் உருவானதாகும். அதிகாரத்தின் போக்கு மேலிருந்து கீழாகத் தெளிவாக்கப்பட்ட வழித் தொடர்பு மூலமாகச் செல்கிறது. இதை ஆதிக்கத் தொடர் எனலாம். தகவல் தொடர்பும் இவ்வாறே மேலிருந்து கீழாகச் செல்லும்; அனுப்பப்படும். இங்கு இயக்கங்களை நிகழ்த்துபவர்கள் ‘வரிசையாளர்’ எனவும், ஆலோசனை உதவி அல்லது தனித்திறமை உதவிபுரிபவர்கள் ‘ஆலோசகர்’ எனவும் அழைக்கப்படுவர்.



(குறிப்பு: மேலாளர், உதவி மேலாளர் பதவிகள் இருக்குமானால் ஒவ்வொன்றிற்கும் குறிப்பிட்ட பொறுப்புகள் தெளிவாக வரையறுக்கப்படவேண்டும்.)

ஒரே மாதிரியான பணிகளைச் செய்யும் பணியாளர்கள் ஒன்றாய் இணைந்து, முறையான பணியமைப்பிலிருந்து அதிகமான மாறுபாடின்றிப் பணிசெய்யும் தேவையைச் செயல் முறைப் பணியமைப்பு வலியுறுத்துகிறது.

எடுத்துக்காட்டாகத் தலைமை அலுவலகப் பண்டக மேலாளர் மாவட்ட அலுவலகப் பண்டக அலுவலருடன்நேரடியாக நடவடிக்கை மேற்கொள்வதைக் கூறலாம். பணியின் இயல்பைப் பொறுத்து இவ்வமைப்பில் வலுவும் இருக்கலாம்; வலுக்குறைவும் இருக்கலாம்.

பணியமைப்பு நெறிகள் சிக்கலானவை என்றாலும் மற்றும் இரு அமைப்புகள் கருதுதலுக்குரியவை. முதலாவது தனித்திட்டப் பணியமைப்பு. குறிப்பிட்ட காரணங்களுக்காகப் பணியமர்த்தப் பட்ட தலைமையின்கீழ் தனித்திறமைப் பணியாளர்களை ஒன்றுபடுத்திச் செயற்குழுக்களை ஏற்படுத்தி இப்பணியமைப்பு செயல்படுகிறது. தனித்திட்டம் நிறைவுற்றதும் இப்பணியாளர்கள் தங்கள் மூல நிலைகளுக்குத் திரும்பச் சென்றுவிடுவர்.

இதிலிருந்து மற்றொரு அமைப்பும் உருப்பெற்றது. இதன் பெயர் அணிக்கோவைப் பணியமைப்பு என்பதாகும். இருக்கக் கூடிய பணியமைப்புக்குள்ளேயே அணிக் குழுக்கள் முறையாக நிறுவப்படுவதற்கு இப்பணியமைப்பு உதவுகிறது. எடுத்துக் காட்டாக, உற்பத்திப் பொருள் மேம்பாட்டுக் குழுக்கள், சந்தை மேம்பாட்டு அணிகள் அல்லது சிறப்பு வட்டாரக் குழுமங் களைக் கூறலாம்.

இதில் குறிப்பிடத்தக்க அமிசம் என்னவென்றால் பணியமைப்பின் அமைப்புமுறை குறிக்கோள்களை அடைவதற்குத்

துணைபுரிவதாக இருக்கவேண்டுமேயன்றி அதற்குத் தடையாக இருக்கக்கூடாது என்பதாகும்.

தேக்கமுடைய அல்லது தடைகளுடைய வழியமைப்புகள் எப்போதுமே அதிகச்செலவு வைக்கக் கூடியவை. தடைகள் பெரும்பாலும் மேல்மட்டத்திற்கருகில் ஏற்படுகின்றன. ஒரு குப்பியிலுள்ள நீர்மம் வேகமாக வேளியேறாமல் அதன் குறுகிய கழுத்து தடைசெய்கிறது என்பதும், அக்கழுத்து மேலிடத்திற்கு மிக அருகில் உள்ளது என்பதும் உண்மையே.

மனித வளங்கள் என்பதன் பொருளென்ன? இதற்கு மாற்றாக உங்களுக்குப் பணியாற்ற எந்திரங்களை அமைக்கலாம். ஆனால், மேலாளராகிய நீங்கள் மனிதர்களையும் அமைத்தாக வேண்டியிருக்கும் என்று உணரப்படுகிறது. எந்திரங்களுக்கும் மனிதர்களுக்கும் இடையேயுள்ள வேற்றுமை யாவது:

- மனிதர்களுக்கு எதிர்பார்க்கும் விதத்தில் பயன்படுத்துவதற்கு அறிவு இருக்கிறது.
- மனிதர்களால் முடிவுகள் மேற்கொள்ளத்தக்க அளவில் கணிப்பிடமுடியும்.
- உங்கள் நிறுவனத்தில் மனிதர்களுக்கு அவர்களுடைய பங்கு குறித்து எதிர்பார்ப்புகள் உள்ளன.
- அதிகரித்த உற்பத்தித்திறனுக்குப் பலதரப்பட்ட குறிப்பிடத்தக்க தொண்டுகளை மனிதர்களால் ஆற்ற இயலும்-அவர்கள் விரும்பினால்.

ஆகவே, இத்தகையத்திறமைகளை முழுமையாக உங்கள் நிறுவனத்திற்குப் பயன்படுத்திக்கொள்ள நீங்கள் பாடுபட வேண்டும். இதில் எவ்வளவு அதிகமாக நீங்கள் ஈடுபடுகிறீர்களோ அவ்வளவுக்கு நீங்கள் பயன்விளைவிக்கக் கூடியவராயிருப்பீர்கள். சுருக்கமாக......

நீங்கள் பொறுப்பை ஒப்படைத்தால் அது விருப்புடன் ஏற்கப்படும்.

அடுத்துவரும் அத்தியாயங்களில் இந்நூலில் பணியில் உள்ள மனிதர்களைப்பற்றி அதிக விவரங்கள் கூறப்பட்டுள்ளன.

ஆனால், இந்தத் தலைப்பின்கீழ் அடிப்படையானதும் இன்றியமையாததுமான சிலவற்றைக் குறிப்பிடுவது பொருத்தமானதாகும்:

— ஒரு மேலாளர் மனிதர்களின் கைகளைப்போலவே அவர்களுடைய அறிவையும் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும்

— பணி எங்கு நிகழ்கிறதோ எல்லா விவரங்களும் எங்குத் தெரியுமோ அங்குப் பொறுப்பு சுமத்தப்படவேண்டும். கீழ் மட்டத்தில் உள்ள பொருத்தமான நபருக்கு அது வழங்கப்படவேண்டும்.

— பெரும்பாலான மனிதர்களிடம் வெளிப்படுத்தப் படாத திறமைகள் அதிகமாகத் தேங்கிக் கிடக்கின்றன. ஆனால், கடினமாக உழைக்காவிட்டால் பணிப் பாதுகாப்புக்கு அச்சுறுத்தல் ஏற்படும் என்று ஒருவர் உணர்ந்தால் அவர் குறைவாகவே உழைத்துத் தனது திறமைகளை அதிகமாகத் தேக்கிக் கொள்வார்.

— குறைந்த முயற்சியில் அதிக வேலையை முடிப்பது எப்படி என்பதைக் கண்டுபிடிக்கும் திறமை அந்தவேலையை உண்மையில் செய்கின்றவர்களிடம்தான் அடிப்படையில் அமைந்துள்ளது. இத்திறமையைப் பயன்படுத்துபவர்கள் பெருமைப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

— ஒவ்வொருவரும் அவர் பணியை அவருடைய சொந்தப் பணியாக இனங்காண இயலுமானல் அவர் அதில் அதிகக் கருத்தைச் செலுத்துவார்.

— ஒரு நிறுவனத்தால் பணியமர்த்தப்படும் மனிதர்கள் அந்நிறுவனத்தில் பெரும்பங்கு வகிக்கின்றனர். அங்கிருக்கும்வரை அவர்கள் தங்கள் வாழ்க்கையையே அதில் முதலீடு செய்கின்றனர். இதன் பொருளுணர்த்தும் வகையில் அவர்கள் தொடர்பு கொண்டவற்றில் நிருவாகத்துடன் முறையான, உண்மையான பேச்சுவார்த்தைகளில் பங்கேற்க இயல வேண்டும்.

— மனிதர்களைப் பாதிக்கக்கூடிய இனங்களில் அல்லது பணிச் சூழல் குறித்து முடிவு மேற்கொள்ளும் போது, அவர்கள் ஈடுபடுத்தப் பட்டால் அல்லது கலந்தாலோசிக்கப்பட்டால் அவர்கள் விருப்புடன் முன்வருவார்கள்.

4. இருப்புச் சரக்கு

இருப்புச் சரக்கு என்பது அது விற்பனையாகும் வரை முடிச்சுப் போடப்பட்ட பணமாகும். ஆகவே, உங்கள் வாடிக்கையாளர்களின் தேவையை நிறைவு செய்வதற்கான அளவுக்கு அதிகமாகச் சரக்கிருப்பு அளவு இருக்கக்கூடாது. சரக்குகள் உங்கள் கையிலிருக்கும் போது அது போதுமான அளவில் பாதுகாக்கப்பட்டு, முறையான கால இடைவெளிகளில் கணக்கிடப்படவேண்டும். இத்தகைய பாதுகாப்பு ஒரு தொடர்ச்சியான அகவிலை இனமாகும். சரக்கிருப்பு உற்பத்தி மேலாளரின் கட்டுப்பாட்டில் இருக்க வேண்டும் என்பதையும், அது ஓர் அகவிலை மையமாகக் கருதப்பட வேண்டும் என்பதையும் இது அறிவுறுத்துகிறது. சரக்கிருப்பு என்பது மூலப்பொருள்கள், பணி வளர்ச்சியிலுள்ளவை, முடிவுற்றபொருள்கள் அனைத்தையும் உள்ளடக்கியதாகும்.

இருப்புச்சரக்கு நிருவாகத்தின் அடிப்படைக் குறிக்கோள்கள் கீழ்க்கண்டவற்றை உறுதிப்படுத்துவனவாகும்.

- உற்பத்திக்கு அல்லது இயக்கத் தேவைகளுக்கு உரிய பொருள்கள் சரியான அளவிலும் தரத்திலும் தேவையான நேரத்திலும் இடத்திலும் கிடைக்க வேண்டும்.
- முதலீட்டுத் தொகையைக் குறைக்கவும், அதிகமான இடத்தை அடைப்பதால் அதிக மேற்செலவு ஏற்படுவதைத் தவிர்க்கவும் சரக்கிருப்பு அளவை எவ்வளவு குறைந்த அளவில் வைத்திருக்க இயலுமோ அவ்வளவு குறைந்த அளவில் வைத்திருக்க வேண்டும்.
- நிதிக் கட்டுப்பாட்டுக்குத் தேவையான தகவலைத் தேவைப்படும்போது தயாராகவும் முறையாகவும் வழங்குதல்.
- சரக்குகள் புழக்கமின்றிப் போகாமலும் வீணாகாமலும் திருட்டுப் போகாமலும் பாதுகாத்தல்.
- தொடர்ச்சியாகச் சரக்குக் கணக்கெடுப்பதற்குத் தகுந்த அமைப்புக்கான அடிப்படையை உண்டாக்குதல்.

எவ்வளவுதான் விளைவு பயக்கக்கூடிய கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகள் இருந்த போதும், சரக்கிருப்பு மற்றும் பொருள்

களைக் கையாளுவதற்கான செலவினங்களை மேலும் குறைப்பது மேலாளரின் தொடர்ந்துவரும் பொறுப்பாகும். இதற்கான நடவடிக்கைகள் கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கியனவாக இருக்கவேண்டும்.

(அ)—சரக்குகளைக் கையாள்வோரின் உதவியை நாடல்:

- அவற்றின் தற்போதைய விலை என்ன என்பதை அவர்கள் புரிந்துகொள்வதை உறுதிப்படுத்தல்
- வீணாவதை, துணுக்குகளை, கெட்டுப் போவதைக் குறைத்தல்.
- சரக்குகள் அல்லது பொருள்களின் போக்குகளை மேம்படுத்தல்.
- சிறந்த பயன்பாட்டை ஊக்குவித்தல்.
- தேவையான எழுத்துவேலையைக் குறைத்தல்.

(ஆ) சோதித்தல்:

- பொருள் வாங்குமுன் விலைகுறைந்த, நிறைவுதரக்கூடிய மாற்றுப் பொருள்கள் கிடைக்கின்றனவா என்பது கருத்தில் கொள்ளப்பட்டதா?
- போட்டியான விலைப்புள்ளிகள் கோரப்பட்டனவா?
- இயன்ற அளவு தரப்படுத்தல் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டு உள்ளதா?
- வீணான பொருள்களின் மறுபயனும் மறுசுழற்சியும் பரிசீலிக்கப்பட்டனவா?
- அகவிலைக்கான பேரினங்கள் இனங்காணப்பட்டு ஆராயப்பட்டனவா?
- பொருள்களைக் கையாள்வதற்கான மாற்று முறைகள் கவனிக்கப்பட்டனவா?

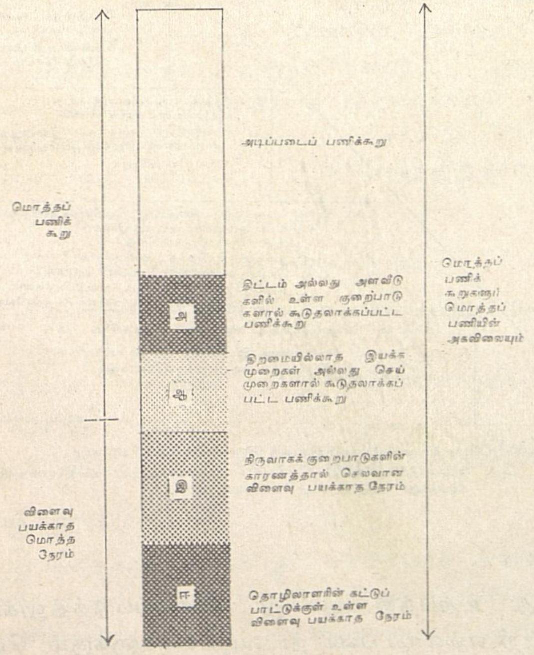
(இ) உற்பத்தி, விற்பனைப் பணியாளர் ஆகிய இரு குழுமங்களுக்கிடையே தொடர்ச்சியான தொடர்பு இருப்பதை உறுதி செய்தல்

இங்குத் தகவல் தொடர்புத் தடைகள் இருக்குமானால் அவை சரக்குகளின் போக்கையும், அதன்வழி இலாபத்தையும் பாதிக்கும். அங்காடி நிலைகளில் அடிக்கடி மாற்றங்கள் அதிகரித்த வேகத்தில் நிகழ்கின்றன. ஆகவே, ஒழுங்கான முன்னெச்சரிக்கை தேவை.

5. பணி முறைகள்

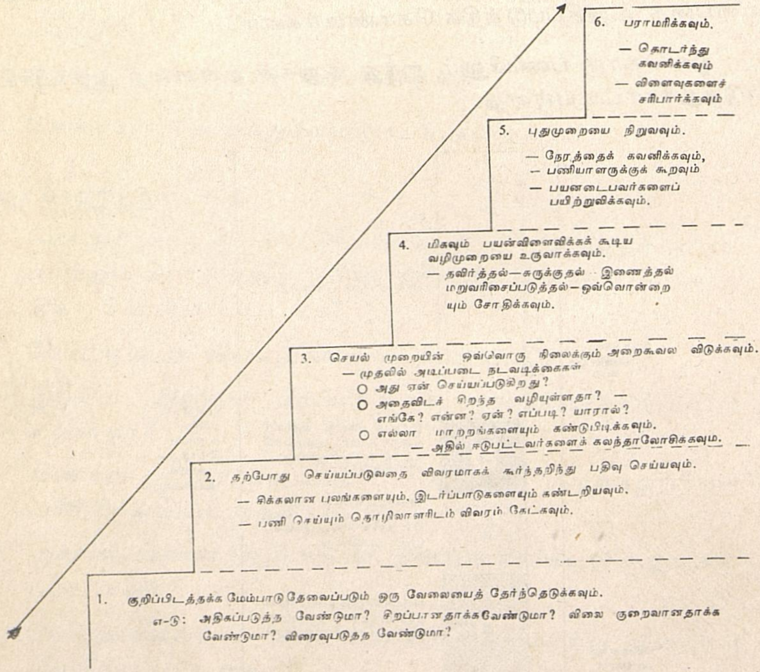
நீங்கள் பின்பற்றும் பணி முறைகள் இன்றைய நிலையில் தேவையை நிறைவு செய்வதற்குப் போதுமானவையாக நீங்கள் கருதலாம். ஆகவே, அவை உங்களுடைய அடிப்படை வளங்களுள் ஒன்றாக மதிக்கப்படவேண்டும். ஆனால், அவை உண்மையிலேயே உயர்ந்த திறமையை உங்களுக்குஅளிக்கவல்லவை என்பதை உறுதிப்படுத்திக் கொண்டீர்களா?

ஒவ்வொரு பணியிலும் ஐந்து கூறுகள் உள்ளதை ஆராய்ச்சி எடுத்துக்காட்டியுள்ளது.



மேற்கண்ட ஐந்து காரணிகளும் பணிக்குப் பணி அளவில் மாறுபடும். ஆனால், அ, ஆ, இ, ஈ ஆகிய காரணிகள் இனங் காணப்பட்டுவிட்டால் அவற்றின் விலைமதிப்பு மேலாளரின் கருத்தைக் கவரக்கூடியதாகும். இது பணி முறைகளின் மேம் பாட்டுக்குச் செயல்முறையில் திட்டமிடுவதற்கு வழிவகுக்கும்.

பணிமுறையில் மேம்பாடு காணத்தொடர்ச்சியான சில நிலைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும். "இந்த மொத்தப் பணி யையே தவிர்த்துவிட இயலுமா?" என்ற ஆரம்பவினா நிலையி லிருந்து இது தொடரவேண்டும். இது பொதுவாக ஒப்புக்கொள் ளப்பட்ட வழிமுறையாகும்.



குறிப்பு: இது உற்பத்தி அல்லது பக்குவப்படுத்தலுக்கு மட்டு மன்றி எல்லாப் பணி நடவடிக்கைகளுக்கும் பொருந்தக் கூடியது.

எப்போதுமே ஒரு சிறந்த வழியுண்டு

— ஆனால், பணியைத் தற்போது செய்பவர்களின் கருத்துக்களை நாடுங்கள். மனிதர்களின் கீழ்க்கண்ட எதிர் விளைவுகளுக்கும் தயாராயிருங்கள்.

- மாறுதலுக்கு எதிர்ப்பு
- விமரிசனத்திற்கு மனக்கசப்பு
- பாதுகாப்பில்லாத உணர்வு
- தற்போதைய முறைகளில் நிறைவு

சிறந்ததானாலும் ஒரு புதிய முறையால் பணியாளர்கள் அச்சுறுத்தப்படுவதாக உணர்ந்தால் அது தோற்றுவிடும்.

எளிமையான அல்லது மேம்பட்ட வழிமுறைகளை உருவாக்குவதற்கு வேண்டிய கருத்துக்களைப் பணியாளர்களிடமிருந்து பெறுவதற்குத் தூண்டுகோலாயிருப்பது, முறையாக நடத்தப்படும் ஓர் உண்மையான கருத்தறி திட்ட அமைப்பேயாகும். இதற்கு ஆர்வத்தைத் தூண்டும் அளவுக்கு ஊக்கப் பரிசுகள் போதுமானவையாயிருக்கவேண்டும். நடைமுறைப் படுத்தப்பட்ட ஓர் ஆலோசனையால் முதலாண்டில் ஏற்படும் சேமிப்பில் 10 விழுக்காட்டை ஊக்கப் பரிசாக அளிப்பது நடைமுறையிலுள்ள வழக்கமாகும். முன்னேற்றத்துக்கான பண நோட்டு – கருத்துக்களேயாகும்.

பணிமுறை மேம்பாட்டுக்குத் தேவையானவை:

- சிறந்த விளைவுகளைத் தருவதற்கான விருப்பமும் உறுதியும்.
- ஈடுபடுகின்ற மனிதக் காரணிகளைப்பற்றிப் புரிந்து கொள்ளுதல்.
- பொருளாதாரக் காரணிகளைப்பற்றிப் புரிந்துகொள்ளுதல்.

மதிப்புப் பகுத்தாய்வு

மதிப்புப் பகுத்தாய்வு என்பது செய்முறை அளவீட்டுடன் தொடர்புடைய ஒரு நுட்பமாகும். இதன் குறிக்கோளாவது ஓர் உற்பத்திப் பொருளின் அகவிலையைக் குறைக்கின்ற அல்லது கூடாமல் பார்த்துக் கொள்ளும் அதேசமயத்தில் அதன்

மதிப்பை முறையே பாதுகாத்தல் அல்லது உயர்த்துதலாகும். உச்ச மதிப்பு என்பது குறைந்த அகவிலையில் ஒரு பொருள் பயன்படும் தன்மையை அல்லது வழிமுறையை வழங்குதல் என்று விளக்கப்பட்டுள்ளது.

இப்பகுத்தாய்வு ஐந்து நிலைகளில் தொடருவதாகும்.

1. தகவல் நாடல்
   — எல்லா விவரங்களையும் செலவுகளையும் தொகுக்கவும்
   — முதன்மையான பணிகளையும் துணையான பணிகளையும் இனங்காணவும்
   — சந்தைத் தேவைகளை நிருணயிக்கவும்

2. படைப்புச் சிந்தனை
   — மாற்றுகளை உருவாக்கவும்
   — புதிய செய்முறைகளையோ உற்பத்திப் பொருள்களையோ கருதவும்

3. சீர்தூக்கல்
   — மிகவும் நம்பிக்கைக்குரிய கருத்துக்களைச் சோதித்துத் தேர்ந்தெடுக்கவும்
   — பரிந்துரைக்கவும்

4. நடைமுறையை ஆராய்வு செய்யவும்
   — செயலாக்கத்தைத் திட்டமிடவும்
   — சிக்கல் ஏற்படக்கூடிய களங்களை இனங்காணவும்
   — சோதனையாக நடைமுறைப்படுத்தி அதன் எதிர் விளைவுகளைப் பரிசீலிக்கவும்

5. அறிக்கையும் செயலாக்கமும்
   — தொடர்ந்து கண்காணித்து மறுசோதனை நிகழ்த்தவும்
   — உண்மையான சேமிப்புகளை இனங்காணவும்

இம்முறையின் சாரம் என்னவென்றால், வழக்கமானமுறையில் அகவிலையைப் பொருளுடன் தொடர்புபடுத்தாமல் அக

விலையைப் பணியுடன் தொடர்புபடுத்துவதாகும். இத்தகைய பணிசார்ந்த அணுகுமுறை கீழ்க்கண்ட வினாக்களுக்குத் தெளிவான விடைகளை நாடுவதாகும்:

— அது என்ன?

— அது என்ன செய்கிறது?

— அதற்கு எவ்வளவு செலவாகும்?

— அந்தப்பணியின் மதிப்பு என்ன?

— அந்தப் பணியால் வேறு என்ன பெறக்கூடும்?

— அதனுடைய அகவிலை என்ன?

அது கீழ்க்கண்டவற்றை உணர்த்துகிறது:

○ மதிப்பு என்பது உற்பத்திப் பொருளின் உள்ளார்ந்த குணமன்று. அது மற்றொன்றுடன் தொடர்புடையது.

○ மதிப்பை ஒப்பிட்டுப் பார்த்துத்தான் சீர்தூக்க முடியும்.

○ மதிப்பு, தேவையால் அளவிடப்பட்டுப் பயனாக உருப் பெறுகிறது.

6. சந்தைத் தந்திரம்

சந்தை என்பது மக்கள் வாங்க விரும்பக்கூடியவற்றைச் செய்து இலாபத்திற்கு விற்பதாகும்; நீங்கள் செய்தவற்றை விற்க முயற்சிப்பது அன்று.

இவ்வினாக்களை நீங்கள் கேட்டதுண்டா?

○ உங்கள் பொருள்களை இப்போது மக்கள் எதற்காக வாங்குகின்றனர் அல்லது பயன்படுத்துகின்றனர்?

○ உங்களுடைய சந்தைப் பங்கு என்ன?

○ இதை எதனால் மாற்ற இயலும்?

— எந்த அளவுக்கு நீங்கள் தயாராயிருக்கிறீர்கள்?

○ நீங்கள் என்ன செய்கிறீர்கள், தயாரிக்கிறீர்கள் அல்லது வழங்குகிறீர்கள்? வேறு எவ்வொருவரையும்விடச் சிறிய அளவினதாக இருந்தாலும் எதைச் சிறப்பாகச் செய்கிறீர்கள்?

— ஏதோ ஒன்று இருக்கவேண்டும். இல்லையெனில் உங்கள் நிலையை நீங்கள் எப்படி நியாயப்படுத்த முடியும்?

— இந்தத் தனித் தரத்தை வலுப்படுத்த நீங்கள் என்ன செய்கிறீர்கள்?

○ உங்கள் சந்தை விரிவடைகிறதா அல்லது இறங்கி வருகிறதா?

— இது தொடருமா? எவ்வளவு காலத்துக்கு?

— நீங்கள் மாற்றுக்களைக் கருதினீர்களா?

— தற்போது இருக்கும் நிலையிலேயே தொடருவீர்களானால் மூன்றாண்டுகளுக்குப் பிறகு நீங்கள் எங்கே இருக்கமுடியும்?

பொதுத்துறையில் நீடித்திருக்க அளவுகோல் இலாபத் தன்மையன்று; வரவு செலவுத் திட்டத்திற்குள் குறிக்கோள்களை அடைவதாகும். நீங்கள் பொதுத்துறையில் பணியாற்றினாலும் உங்களுடைய சந்தைத் திறமை பொருத்தமுடையதாய்த்தான் விளங்கும். இலக்கு—இலாபத்தை உச்சநிலைக்குக் கொண்டு செல்வதன்று; இழப்பைத் தவிர்ப்பதாகும். இது நிதியளவினால் மட்டும் அளவிடக்கூடியதன்று. உங்களுடைய சொந்தத் திறமை, உங்கள் குழுவின் திறமை ஆகிய தனித் தன்மைகளே உங்கள் வளமாகும் இவற்றை ஏற்ற அளவுக்குப் பயன்படுத்துவதும், தொடருவதும் உங்கள் சந்தைத் திறமையைப் பொறுத்து அமையும்.

சந்தைத் திட்டங்கள்—உங்கள் நடவடிக்கைகள் விரிவடையுமானால் உறுதிப்படுத்தப்பட்ட கீழ்க்கண்ட நிலைகளைப் பின்பற்ற வேண்டும்:

○ குறிக்கோள்கள் பற்றிய எண்ணங்களும் கருத்துக்களும்

○ நிலைமையைப் பகுத்தாய்தல்

— உங்கள் நிறுவனத்தின் திறமை

— வாடிக்கையாளர் தேவைகள்

— போட்டியாளரின் நடவடிக்கைகள்

— தொழில்நுட்பக் காரணிகள்

— சூழ்நிலையின் அல்லது மாற்றத்தின் காரணிகள்

○ வாய்ப்புகளையும் சிக்கலான காரங்களையும் இனங்காணல்

○ குறிப்பிட்ட இலக்குகளை நிறுவுதல்

- அடிப்படையான தந்திர நிலைகளை நிருணயித்தல்
- செயல் திட்டம் தயாரித்தல்
- வரவு—செலவுக் கணக்கீடும் வளமைப் பகிர்யானமும்.
- பொருத்தமான கட்டுப்பாடுகளையும் சோதனைகளையும் நிறுவுதல்
- மேற்கொண்டு தொடர்நடவடிக்கையையும் ஆராய்ச்சியையும் துவக்கிவைத்தல்

பொருள்களும் பணிகளும் வாடிக்கையாளரைப் போய்ச் சேர்ந்தபிறகுதான் சந்தைச் செயல்முறை முற்றுப்பெறுகிறது.

எவ்வாறாயினும், பொருளாதார வீழ்ச்சி அல்லது குன்றும் காலத்தில் சந்தைத் தந்திரமானது இலாபமில்லாத பொருள்களை அல்லது பணிகளைக் குறைக்கும் விதத்தில் இயக்குவிக்கப்படவேண்டும். "நாங்கள்தான் இதைச் செய்து கொண்டிருந்தோம்" என்பதும், "எங்கள் வாடிக்கையாளர்கள் அதனை எதிர்பார்ப்பார்கள்" என்பதும் உரிய காரணங்களாயிருக்கலாம். என்றாலும், உடலைக் காப்பாற்ற அறுவைச் சிகிச்சை மேற்கொள்ள வேண்டும் என்பதைத் தெரிவிக்கும் பல குறிப்புகள் உள்ளன. அவற்றுள் கீழுள்ளவையும் அடங்கும்:

— விற்பனை வீழ்ச்சி.

— இலாபம் குறைதல். எடுத்துக்காட்டாக, விற்பனை அளவு பராமரிக்கப்பட்டு அகவிலை உயர்தல்.

— புதிய தொழில் நுட்பத்தால் எதிர்பார்க்கக்கூடிய தாக்கம்.

— ஏற்றுக்கொள்ளக்கூடிய மாற்றுப் பொருள்கள் கிடைத்தல்

ஒரு பொருளை நீக்கம் செய்யலாமா அல்லது நிறுத்திவிடலாமா என்று முடிவுகள் மேற்கொள்வதற்கு அடிப்படையான வினாக்கள் வருமாறு:

"இந்தப் பொருளை/பணியைத் தொடர்ந்தால் அதனால் நிறுவனத்துக்கு ஏற்படும் உண்மையான விளைவு என்ன?"

"இந்தப் பொருளை/பணியை நிறுத்திவிட்டால் அதனால் நிறுவனத்துக்கு ஏற்படும் உண்மையான விளைவு என்ன?"

இந்த 'உண்மையான விளைவு' என்பது இதில் ஈடுபடுத்தப்பட்டுள்ள மனிதர்கள், நிதிக் காரணிகளின் வினைத்திறன், இலாபத்தன்மை ஆகியவைமீது ஏற்படும் தாக்கத்தைக் குறிக்கும்

7. நேரத்தை நிருவகித்தல்

நேரம் என்பது ஒரு வளம். அதை வாங்கவோ சேமித்து வைக்கவோ வாடகைக்குப் பெறவோ குவித்து வைக்கவோ முடியாது. அது மிகவும் விலையுயர்ந்தது. ஆகவே, அது கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

மேலாளர் ஊதியம் மற்றும் கூலியை மட்டும் கருத்தில் கொண்டால் போதாது (ஆண்டொன்றுக்கு உரு.1 இலட்சம் = நிமிடம் ஒன்றுக்கு 20 காசு). அதே அளவுக்குக் காத்திருக்கும் நேரம் அல்லது கிடப்பு நேரத்தின் கூலி மதிப்பு, திறமையற்ற பணி முறைகள் அல்லது வழிமுறைகளால் அதிகரிக்கப்பட்ட நேரத்தின் கூலி மதிப்பு ஆகியவற்றையும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும். இதைக் கண்டுபிடிக்க நிலையான கண்காணிப்பு இன்றியமையாதது. தன்னுடைய சொந்த நேரம் எப்படிச் செலவிடப்படுகிறது என்பதைச் சரிபார்த்துக் கொள்வதும் முதன்மையானதாகும்.

உங்களிடம் எல்லா நேரமும் கிடைத்திருக்கிறது. இதைத் தவிர வேறு கிடையாது. ஆகவே உங்களுக்கு மூன்று மாற்று வாய்ப்புகள் உள்ளன.

— நீங்கள் அதிகநேரம் வேலைசெய்யலாம்; அல்லது
— நீங்கள் கடினமாக உழைக்கலாம்; அல்லது
— நீங்கள் உங்கள் நடவடிக்கைகளைச் சிறப்பாக நிருவகிக்கலாம்.

கடைசியான வழியில் நீங்கள் சாதிக்கக் கூடியவை ஏராளம். எடுத்துக்காட்டாக, உங்களைப் பாதிக்கக்கூடிய நேரத்தை வீணாக்கும் காரணிகளைப் பட்டியலிடுங்கள். ஒவ்வொரு காரணியிலும் நேரத்தை வீணாக்குவது யார் என்று இனங்காணுங்கள்—நீங்களா. மற்றவர்களா? பின்னர் தவிர்ப்பு நடவடிக்கைக்குத் திட்டமிடுங்கள். நீங்கள்·

— அதிகமாக அதிகாரப்படுத்த இயலுமா?

— நோக்கமற்று நடப்பதையும் தேவையற்றுப் பேசுவதையும் குறைக்க இயலுமா?

— குறுக்கீடுகளைக் கட்டுப்படுத்த இயலுமா?

— உங்கள் தொலைபேசி இணைப்பைச் சில குறிப்பிட்ட நேரங்களில் துண்டியுங்கள்

— உங்கள் சார்பணியாளர்கள் தங்கள் சந்தேகங்களைத் தொகுத்துக் கொண்டு வருமாறு பயிற்சியளியுங்கள்

— ஒரு நேரத்தில் ஒரு வேலையை மட்டும் செய்யுங்கள்; அதனுடன் ஒன்றுங்கள்—நீங்களே வேறொன்றில் குறுக்கிடாதீர்கள்

— தடங்கல்களை இனங்கண்டு அவற்றைக் களைய இயலுமா?

— இலக்கு நாள்களை நினைவுகூரப் பையடக்க நினைவூட்டு முறையைப் பின்பற்ற இயலுமா?

— கூட்டங்களுக்கு முடிவு நேரத்தையும், துவங்கும் நேரத்தையும் நிருணயம் செய்ய இயலுமா?

— பெரும் பணிகளைச் சிறு அலகுகளாகத் துண்டிக்க முடியுமா?

— வெளிப்படையாக உங்களால் கால வரையறையைப் பின்பற்ற முடியும் என்று உறுதிகூற இயலுமா?

இதன் சாரம் என்னவென்றால், உங்களை நீங்களே நிருவகிக்கக் கூடிய திறமையை வளர்த்துக்கொள்வீர்களானால் உங்களுடைய விளைவுத்திறன் அதிகரிக்கும் என்பதாகும். அத்துடன் உங்களுக்குத் தேவைப்படும் நேரமும் அதிகமாகக் கிடைக்கும்..ஆனால், ஆற்றலைச் சேமிக்க நீங்கள் எங்கே அதை இழந்து கொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பதை முதலில் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும்.

நீங்கள் எத்தனை மணி நேரம் வேலை செய்துகொண்டிருக்கிறீர்கள் என்பது கணக்கில்லை—அத்தனைமணிகளில் நீங்கள் என்ன சாதித்தீர்கள் என்பதுதான் கணக்கு.

6. உங்களுடன் பணியாற்றுவோருக்காகத் திட்டமிடுதல்

மனிதத்திறன் திட்டமிடல் என்பது பணியில் மனிதர்களைக் கட்டுப்பாட்டுடனும், திட்டமிட்டும்; விளைவு பயக்கக் கூடிய வகையிலும் பயன்படுத்திக் கொள்வதை அடிப்படையாகக் கருதுவதாகும் சரியான வகையிலும், சரியான எண்ணிக்கையிலும் எப்போதும் பணியாளர்கள் கிடைப்பதை உறுதிசெய்து எதிர்கால தேவைகளைப் பாதுகாத்துக் கொள்வதே இதன் நோக்கமாகும்.

மேலாளருடைய நோக்கிலிருந்து, நிறுவனத்தின் குறுகியகால மற்றும் நீண்டகாலக் குறிக்கோள்களை விளக்கமாக அறிந்து கொள்வதை இது பொருட்படுத்தும். இதுகுறித்த தேவைகளையும் நடவடிக்கைகளையும் அவர் கீழ்க்கண்டவற்றைத் திட்டமிடவும் செயற்படுத்தவும் தொடர்புபடுத்த வேண்டியிருக்கும்.

- ○ எல்லா நிலைகளிலும் ஆள் எடுப்பு
- ○ எல்லா நிலைகளிலும் பயிற்சி
- ○ தொழில் தடத் திட்டங்கள்
- ○ பணியாளர் பணியளவீடும், ஆலோசனை கூறலும்
- ○ பணியாளர் வளர்ச்சி
- ○ பணியாளர் மறுபெயர்ச்சிக்குத் திட்டமிடல் (மேலாண்மை வழித்தோன்றல்)

இவற்றுள் ஒவ்வொன்றையும் கவனத்தில் கொள்ளும் போது நிறுவனத்தின் மீது—குறிப்பாகப் பணியாளர்களை அமர்த்துதல் அவர்களது திறமைகளைப் பயன்படுத்துதல் ஆகியவற்றின் மீது — புறக்காரணிகளின் தாக்கத்தைக் கணக்கில் கொள்ள வேண்டும்.

நிறுவனமானது அதனுடைய உண்மையான ஆளுகையில் பெற்றுள்ள அறிவு, திறமை, தனிநபர் விளைவுத்திறன் மற்றும் குழுவினது விளைவுத்திறன் முதலான வளங்களைப்பற்றிய சரியான, விரிவான அறிவைப் பெறுவதே மனிதத்திறன் திட்டத்

தின் அடிப்படையாகும். இதற்குப் போதுமான அளவில் நடப்புத் தேதியில் பணியாளர் ஆவணங்களும், பதிவு முறைகளும் தேவைப்படும்.

இதற்கான நடவடிக்கைக் கொள்கை கீழ்க்கண்டவற்றை உள்ளடக்கியிருக்க வேண்டும்:

○ ஆராய்தலுக்குரியவை

— நடவடிக்கை அமைப்பில் அண்மைக்கால மாறுதல்கள்

— பணியாளர் இடப்பெயர்ச்சிப் பரிசீலனை

— நடப்புத் திறமைகள் பற்றிய மதிப்பீடு

○ முன்னளவை

— புறக் காரணிகளின் தாக்கம்

— முந்துறுத்திய நடவடிக்கைகள்

— எதிர்பார்க்கக்கூடிய பணியாளர் இடப்பெயர்ச்சிப் பரிசீலனை

— தேவைப்படும் திறமைகள் பற்றிய மதிப்பீடு

○ கிடைப்புக்கும் தேவைக்கும் இடையே உள்ள இடைவெளியை நிரப்பத் திட்டமிடல்

○ தேவையான அனைத்துக் களங்களிலும் நடவடிக்கை எடுத்தல்

○ விளைவுகளைச் சீர்தூக்கல்

மனிதத்திறன் திட்டமிடலில் நான்கு அடிப்படையான உட்கூறுகள் உள்ளன:

1. பணியமைப்பு நடவடிக்கைகளின் முன்னளவைகள்

ஒவ்வொரு நிறுவனத்துக்கும் 1,2,3,4 அல்லது 5 ஆண்டுகளுக்கான முன்னளவையின் அடிப்படையில் பெரும்பான்மைக் குறிக்கோள்களை நோக்கிச் செலுத்தப்படும் முன்னேற்றத் திட்டங்கள் இருக்கும். இவை தொடர்ந்து நடப்புத்தேதிக்குச் சரி செய்யப்பட வேண்டும்.

இத்தகைய முன்னளவைகள் உற்பத்தி, சந்தை அல்லது செயலாக்கத் திட்டங்களாக — குறிப்பிட்ட நடவடிக்கைப் பணிகளாக மாற்றம் செய்யப்படவேண்டும். இதனால் வரவு—செலவுத் திட்ட வரைவுகள் தயாரிக்க இயலும். இதில் மனிதத் திறன் தேவைகளை வளமை முன்னளவைக்கேற்றவாறு முந்துறுத்திக் காட்டும் பணியாளர் வரவு—செலவும் சேர்க்கப்படவேண்டும். இது பணியாளர் எண்ணிக்கையில்ஏற்படக்கூடிய மாறுதல்களையும் பணிப்பகுப்புகளையும் இனங் காட்டுமாறு நுணுக்கமாக விளக்கப்படலாம்.

2. பணியாளர் பெயர்ச்சியின் பகுப்பாய்வும் மறுபெயர்ச்சித் திட்டமும்

பெரும்பாலான நிறுவனங்கள் எந்திரங்கள் தேய்ந்து போவதை அல்லது பயனின்றிப் போவதை உணர்கின்றன. ஆகவே, புதிய தேவைகளுக்கேற்பப் புதிய எந்திரங்களைப் பெறுவதற்குத் திட்டமிடுகின்றன. இதைப்போன்றே மனிதர்களும் வெளியேறுகின்றனர்; பணிகள் மாற்றம் பெறுகின்றன. ஆகவே, மறுபெயர்ச்சிக்குத் திட்டமிட வேண்டியுள்ளது.

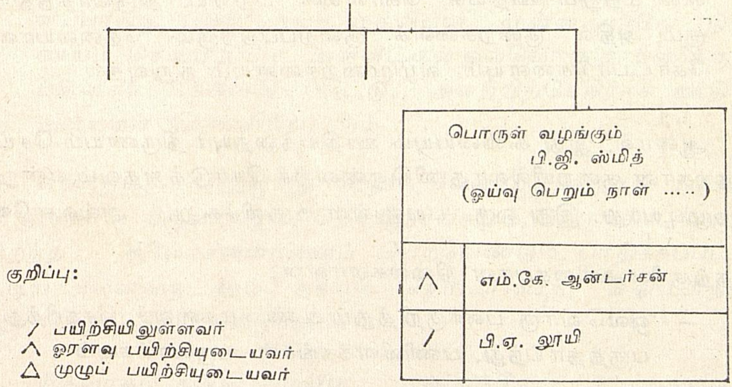
பணிகளில் இடமாற்றம், பணிநிலைகளில் இடமாற்றம் நிறுவனத்தின் உள்ளும் வெளியிலும் பெயர்ச்சி, தொழிலாளர் வெளியேற்றம் முதலியவற்றிற்குப் பண்டைய ஆவணங்கள் மிகவும் இன்றியமையாதனவாகும். இதிலிருந்து ஒவ்வொரு தொழிற்குழுவுக்கும் வேண்டிய பணியாளர் தேவைகளை முடிவு செய்ய இயலும்.

எடுத்துக்காட்டு:

மேற்பார்வையாளர்கள்	
நடப்பு மொத்தம்	37
இந்த ஆண்டில் எதிர்பார்க்கக் கூடிய இழப்புகள்	12
திட்டமிட்ட மாறுதல்களின் தாக்கம்	−3
அடுத்த ஆண்டுக்கான தேவை	+9

ஒவ்வொரு வரிசை நிலைக்கும் அல்லது தரப்படுத்தப்பட்ட நிலைக்கும் பணியாளர் இடப்பெயர்ச்சி அல்லது மேலாண்மை வழித்தோன்றலுக்கு வகை செய்யப்படவேண்டும். இத்தகைய முன்னேற்றத்துக்குத் தயாராயுள்ள அல்லது திறமையுடைய மனிதர்களை இனங்காண வேண்டும்.

எடுத்துக்காட்டு:



3. திறமை அளவீடு

இதற்குத் தொடர்ச்சியான கணக்கீடு தேவை:

— தேவைகளுக்குப் பொருத்தமான நடப்புத் திறமைகள்

— நடப்புச் சாதனை அளவீட்டு முறை

— தனிநபர் திறமைபற்றிய கணக்கீடு

இதற்குத் தொடர்நடவடிக்கைக்கான திட்டங்களும்தேவை. இதுகுறித்துப் பின்னால் பணியாளர் பணியளவீடு என்ற தலைப்பில் விவாதிக்கப்பட்டுள்ளது.

4. பணிச் சீர்தூக்கல்

பணிச் சீர்தூக்கலின் குறிக்கோள்களாவன:

○ ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடைய பணிகளின் மதிப்பை நிருணயம் செய்வதற்குத் தேவையான முறையான உண்மைச் செய்திகளை வழங்குதல்

- கூலி மற்றும் ஊதிய நிருவாகத்தில் சமன்பாட்டுக்கான அடிப்படையைத் தருதல்
- கூலி மற்றும் ஊதியச் செலவுகள் குறித்து மிகவும் துல்லிய மான முன்னளவையை அளித்தல்
- கூலி மற்றும் ஊதியம் குறித்துத்தொடர்ச்சியான மறு பரிசீலனை முறை ஒன்றைக் கொடுத்தல்
- கூலி மற்றும் ஊதியக் கொள்கை பற்றிய நிருவாகத்திற் கும், அதில் குறைகளைக் குறைப்பதற்கும் தேவையான கோட்பாடுகளையும், வழிமுறைகளையும் நிறுவுதல்

ஆனால், இது கூலியையும் ஊதியத்தையும் நிருணயம் செய் வதற்கான குறையில்லாத விதி ஒன்றைக் கொடுத்துதவும் என்று கூறமுடியாது. இது ஒரு பயனுள்ள உதவிக்கூறு. அவ்வளவே.

இதற்குரிய வரிசையான நிலைகளாவன:

— ஒவ்வொரு பணிகுறித்தும் உண்மைகளைச் சேகரித்து, பகுத்தாய்ந்து, பணிவிளக்கங்கள் உருவாக்கவும்

— ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட அளவை முறைப்படி ஒவ் வொரு பணியையும் அளவீடு செய்யவும்

— ஒவ்வொரு பணிக்கும் பணமதிப்பு கொடுக்கவும்— பணிக்கு விலை நிருணயிக்கவும்

பணி அளவீட்டில் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட முறைகளாவன:

- பணி வரிசைப்படுத்தல் – ஒவ்வொரு பணியையும் மற்றபணி களோடு ஒப்பிட்டு வரிசைப்படுத்தல். இவற்றை ஒன்று படுத்தி இனங்களாக்கி ஒவ்வொரு இனத்திற்கும் ஊதிய அளவுகளை நிருணயித்தல்.
- இணை ஒப்பீடுகள் — ஒவ்வொரு பணியும் மற்ற ஒவ் வொரு பணியுடனும் ஒப்பிடப்பட்டு ஒரு வரிசைமுறை ஏற் படுத்தல் (ஒவ்வொரு இணையினுக்கும் இடையில் 10 புள்ளிகளாகப் பிரித்தல் ஒரு வழியாகும்).
- பணி வகைப்படுத்தல் — ஒவ்வொரு பணிவகைக்கும் முன் கூட்டியே விளக்கங்களும் தேவை நெறிகளும் ஏற்படுத்தி,

பின்னர் எல்லாப் பணிகளையும் இத்தகைய 'விளக்கங்களுக் கேற்றவாறு வகைப்படுத்தல். எடுத்துக்காட்டு: முதலாவதுவகை — எளிய வாலாயப் பணிகள் — தொழிலாளி கையாள்.

○ புள்ளிமுறை அளவீடு — ஒவ்வொரு பணியும் பல்வேறு எண்ணிக்கையில் பணிக் காரணிகளாகத் துண்டாடப்படும். எடுத்துக்காட்டு: திறமைகள், பொறுப்பு, உடல்தேவை, உள்ளப்பாங்கு, பணிப்பாங்கு முதலியன. முன்னதாகவே நிருணயம் செய்யப்பட்ட அளவீட்டில் ஒவ்வொரு காரணிக்கும் புள்ளிகள் கணக்கிடப்பட்டு, அவற்றிற்கெதிராக ஊதிய அளவுகள் நிருணயிக்கப்படும்.

எனினும், பயனுள்ளதாயிருக்க வேண்டுமென்றால் பணிச் சீர் தூக்கலில் நிருவாகமும், தொழிற்சங்கமும், நெருங்கிய, மனந்திறந்த ஆலோசனைகளைப் பெறவேண்டும். பாதிக்கப்படக் கூடிய அனைவருடனும் தகவல் தொடர்பைத் தொடர்ந்து ஏற்படுத்தல் சீரிய ஒன்றாகும்.

நிருவாகம் தன்னிடமுள்ள மனிதத்திறன் வளங்களைச் சிறந்தவகையில் பயன்படுத்திக் கொள்ள வேண்டும். ஒவ்வொரு பணியாளரும் தன்னிடமுள்ள திறமையை வளர்த்துக் கொள்ள வசதிகளையும் வாய்ப்புக்களையும் ஏற்படுத்திக்கொடுக்க வேண்டும். இந்த நாட்டம், ஆள் எடுப்புச் சமயத்திலிருந்து எல்லா வகையான பணியாளர் மேம்பாட்டு நடவடிக்கைகளிலும் தொடரவேண்டும்.

ஆள் எடுப்பும் தெரிந்தெடுத்தலும்

தவறான நபர் பணியமர்ப்பு செய்யப்பட்டுவிட்டால் நிறுவனத்தின் திறமையும், பயிற்சி நுட்பங்களும் பயன்தரமாட்டா. உங்கள் நிறுவனத்திற்காக மனிதர்களைத் தெரிந்தெடுப்பது என்பது சீரிய கவனத்திற்குரியது. இங்குத் தவறுகள் நேருமானால் அவற்றைச் சரி செய்வது மிகவும் கடினமானதும் செலவு பிடிப்பதும் ஆகும். ஒவ்வொரு பணியமர்ப்பும் நம்பிக்கையின் அடிப்படையிலான செயலாகும். ஆனால், உறுதிப்படுத்தப்பட்ட நுட்பங்களைக் கையாண்டால் குறிப்பிடத்தக்க அளவுக்குத் தவறான தேர்ச்சிக்கான வாய்ப்பைக் குறைக்க இயலும்.

பரிந்துரைக்கப்படும் தொடர் நடவடிக்கையாவது:

(அ) நிலைமையின் இருப்பைச் சரிபார்க்கவும்

— பதவியை நிரப்பவேண்டுமா அல்லது பணிகளைப் பிரித்து அளிக்கவேண்டுமா?

— வேறு எந்த வகையில் காலியிடத்தை நிருவகிக்க முடியும்?

(ஆ) நிரப்பப்பட வேண்டிய பதவியைப்பற்றிப் பகுத்தாய்வு செய்யவும்

— அதற்கு ஒரு பணிவிளக்கம் தயாரிக்கவும்

— பணியில் அமர்த்தப்படவேண்டியவருக்குத் தேவையான தகுதிகளை இனங்காணவும்

— பணித் தேவைகளை நிறைவு செய்யப்பணியமர்த்துநர் கண்டிப்பாகக் கொண்டிருக்க வேண்டிய சீரிய தகுதிகளைத் தனிமைப்படுத்தவும்

— இத்தகைய சீரிய தகுதிகளை நேர்காணல் படிவத்தில் சேர்க்கவும். இவையே தெரிந்தெடுத்தலுக்குரிய அளவீடுகளாக மாற்றமடைகின்றன

(இ) பதவியை விளம்பரப்படுத்தவும்

— விரும்பத்தகுந்த வகையில் விண்ணப்பதாரர்களை மிகவும் கவரத்தக்க களம் அல்லது சாதனம் வழியாக

(ஈ) பதவி உயர்ந்த நிலையுடைய ஒன்றாக இருந்தால், தகவல் கோரும் வேண்டுதலருக்குக் (விண்ணப்பதாரர்க்குக்) கீழ்க்கண்டவற்றை அனுப்பவும்

1) பணி விவரம் குறித்த சுருக்கம்.

2) பணிபெறுவோர்க்கு இருக்க வேண்டிய அறிவு, திறமை, பட்டறிவு குறித்த விளக்கக்குறிப்பு.

3) ஒரு வேண்டுகோள் படிவம். (இதனால் தகுதியுள்ள வேண்டுதலர்கள் உங்களுடைய நேரத்தையும், முயற்சியையும் வீணாக்காமல் தங்களைத் தாங்களே தொடக்கச் சோதனை செய்து கொள்ள வழிவகுக்கிறது.)

(உ) நேர் காணலுக்கு ஏற்பாடு செய்யவும்.

— ஒருவர் கடந்த காலத்தில் சாதித்ததன் நீட்டமே எதிர் காலத்தில் சாதிக்க இருப்பதன் முன்னளவை என்பதை அடிப்படைக் களமாகக் கொள்ளவும்.

(ஊ) மிகச்சிறந்த வேண்டுதலரைத் தெரிந்தெடுக்கவும்

— சீரிய தகுதிக் காரணிகளின் கீழ் எல்லா வேண்டுதலர்களையும் ஒப்பிட்டுப் பார்க்கவும். ஓர் ஆறு புள்ளி அளவீடு பரிந்துரைக்கப்படுகிறது.

— அவர்களை மேலும் மூன்று தலைப்புகளில் மதிப்பீடு செய்யவும்.

'அவரால் அந்த வேலையைச் செய்யமுடியுமா?'
(நாட்டம் + கல்வி + பட்டறிவு = திறமை)

'அவர் அந்த வேலையைச் செய்வாரா?'
(திறமை + முனைப்பு = சாதனை)

'அவர் பணிக்குழுவில் பொருந்துவாரா?'

எல்லாத் தேவைகளையும் நிறைவு செய்யும் வேண்டுதலர் ஒருவரும் கிடைக்கவில்லை என்றால் இரண்டு மாற்று வழிகள் உள்ளன. மறு விளம்பரம் கொடுக்கவும் அல்லது சிறந்த வேண்டுதலரின் திறமைகளுக்கேற்றவாறு பணியை மறு அமைப்பு செய்யவும். தெரிந்தெடுக்கும் முறையில் எந்த ஒரு வேண்டுதலருக்கும் பால், திருமணத்தகுதி, மதம், கடவுள் நம்பிக்கை, சிறுபான்மை வகுப்பு அல்லது தேசிய அடிப்படையில் எந்த ஒரு பாகுபாடும் காட்டாததை உறுதிப்படுத்தும் வகையில்கவனமாக இருக்க வேண்டும். பணிபெறுவோரைக் கட்டுப்படுத்தும் அதிகாரி அல்லது நேரடி மேற்பார்வையாளர் தெரிந்தெடுக்கும் குழுவில் ஓர் உறுப்பினராக இருக்க வேண்டும் அல்லது குறைந்தது பணியமர்ப்பு செய்யப்படுவதற்கு முன்னதாக அவர் முழுமையாகக் கலந்தாலோசிக்கப்படவேண்டும்.

சான்றிதழ்களை நம்பியிருப்பதைவிட, சான்றுரைப்போரிடமிருந்து அறிக்கைகள் பெற்று வேண்டுதலரைப் பற்றிய முழு விவரங்களை ஆய்வு செய்தல் நலம். "நீங்கள் எந்தவிதமான தயக்கமுமின்றி மீண்டும் அவரைப் பணியமர்த்திக் கொள்வீர்களா" என்ற கேள்வி பயனுடையதாயிருக்கும்.

பணியமர்ப்புக்குப் பின்னர் நிறுவனத்தின் எதிர்பார்ப்பு களும் பணிபெற்றவரின் எதிர்பார்ப்புகளும் நிறைவு செய்யப் படுவதை உறுதிப்படுத்தும் வகையில் ஒரு குறிப்பிட்ட தகுதி காண் பருவத்தைப் பயன்படுத்தத் தயங்கவேண்டாம். அது பணி யமர்ப்புக்கான ஒரு விதிப்பாக இருக்கவேண்டும். தவறான ஒரு தேர்ச்சியை அதிக இடையூறின்றிக் குறைந்த செலவில் திருத் திக் கொள்வதற்கு இதுதான் ஒரே வாய்ப்பு. பணிபெறுவோருக் கும் இது நியாயமான ஒன்றாகும்

அறிமுக நடைமுறை

புதிதாகப் பணியமர்த்தப்பட்டவரும், மாறுதலாகி வந்திருப் பவரும், புதிதாகப் பதவி உயர்வு ஏற்றவரும் தமது புதிய பத வியைச் சில எதிர்பார்ப்புகளோடு ஏற்கின்றனர்.

இவற்றுள் அடங்குவன:

- ○ தான் பொறுப்பேற்கக் கூடியதற்கான, தெளிவாக விளக்கப்பட்ட ஒரு பணி
- ○ தன்னை முழுதும் ஆட்கொள்ளக் கூடிய, தெளிவான நோக்கமுடைய ஒரு பணி
- ○ தன்னைத் தகுதிப்படுத்தக்கூடிய பயிற்சி
- ○ செய்த பணிக்குப் போதுமான ஊதியம்
- ○ தன்னுடைய திறமைகளை வெளிப்படுத்த ஒருவாய்ப்பு

முதலில் தோன்றக்கூடிய கருத்துக்களை ஒத்திவைக்க இய லாது. அவருக்கு அளிக்கும் தொடக்க வரவேற்பு அவருடைய மனநிலையை உருவாக்கி அவருடைய செயல்களில் எதிரொளிக் கும். பணியாளர் பணிவிலகக்கூடிய உச்ச காலம், பணியின் முதல் நான்கு வாரங்களில் இடம் பெறுகிறது என்ற உண்மை மெய்ப்பிக்கப்பட்டுள்ளது.

அறிமுக நடைமுறைகள் நன்கு கையாளப்பட வேண்டும்- ஆனால், அது அரிதாயுள்ளது. புதியவரின் வருகை முறையான வழியில் வரவேற்கப்பட வேண்டும். அவருடைய தொடர்புக் குரிய நபர்களிடம் அறிமுகப்படுத்த வேண்டும். பணியாளர்கள் நிலைப்படுத்தப்பட்டுள்ள இடங்களையும் அவர்களுடைய பெயர் களையும் எழுதிய தரைப்படம் ஒன்றைத்தரவேண்டும். அவ

ருக்குத் தேவையான தகவல்களைக் குறித்துக்கொள்ளக் கூடிய அளவில் சோதனைப் பட்டிகை ஒன்றையும் அளிக்க வேண்டும். இச்சோதனைப் பட்டிகையில் ஊதிய விகிதங்கள் மற்றும் நடைமுறைகள், பணி நிலைகள், விடுப்பு ஏற்பாடு, தொழிற்சங்கக் கட்டுப்பாடு. விபத்து மற்றும் பேரிடருக்கான நடைமுறைகள் முதலிய பொருள்கள் உட்படுத்தப்பட்டிருக்க வேண்டும்.

சிலருக்குக் குறிப்பான சில தேவைகள் இருக்கக்கூடும். அவற்றிற்குத் தனிக் கவனம் தேவைப்படும். எடுத்துக்காட்டாக, ஊனமுற்றோருக்குத் தனி வசதிகள் தேவைப்படலாம். பிற கலாச்சாரங்களைச் சார்ந்தோருக்கு அந்த இனத்தாரின் உதவி தேவைப்படலாம். பட்டதாரிகள் நிறைந்த எதிர்பார்ப்புகளுடன் வரலாம். அவர்கள் பணியிடத்திலுள்ள உண்மை நிலையுடன் ஒத்துப்போவதற்கான தேவை ஏற்படும். தான் தேவைப்படுவதையும் தனக்குத் தகுதி இருப்பதையும் தொலைநோக்கு இருப்பதையும் உணரக்கூடிய ஒரு சூழ்நிலையில் அவரிடமிருந்து உற்பத்தித்திறன் மிக்க பணியை எவ்வளவு விரைவாகப் பெற முடியுமோ அவ்வளவு விரைவாகப் பெறுவதே குறிக்கோளாக இருக்கவேண்டும். ஏமாற்றமும் நிச்சயமற்ற தன்மையும் உடைய அளவீடுகளே இதற்கு மாற்றாக அமையும்.

பயிற்சி

பயிற்சி என்பது பணி செய்பவர்களின் செயல் திறனை மாற்றியமைக்கக் கூடிய வகையில் உருவாக்கப்பட்ட கற்றல் நிலையாகும். இதற்குப் பல்வேறு குறிக்கோள்கள் இருக்கலாம். எடுத்துக்காட்டாக,

— புதிதாகப் பணியமர்த்தப்பட்டவர்கள் அடிப்படை அல்லது சராசரி ஊதியத்தை எவ்வளவு விரைவாகப் பெறமுடியுமோ அவ்வளவு விரைவாகப் பெற வகை செய்தல்.

— ஒரு புதிய பணியைக் கற்க ஆகும் நேரத்தைக் குறைத்து அதன்வழி செலவைக் குறைத்தல்.

— வீணாதலையும் கழிவையும் கிடப்பு நேரத்தையும் குறைத்தல்.

— சரியான செயல்முறைகளை அறிமுகப்படுத்துதல் அல்லது செந்தரப்படுத்துதல்.

— தரத்தை எட்டுதல், பராமரித்தல் அல்லது உயர்த்துதல்.

— பணியில் பாதுகாப்பை உயர்த்துதல்.

சுருக்கமாக ; தேவையான பணித்திறன் — உண்மையான பணித்திறன் = பயிற்சித்தேவை.

ஆனால், குறைபாடுகளுக்கு இங்குப் பயிற்சி மட்டுமே ஒரே தீர்வாக இருக்கவேண்டும் என்பதில்லை. ஊக்குவித்தல், அச்சுறுத்தல் தண்டம், பணி மறு அமைப்பு, மறுஉருவாக்கம், மாற்றல், பணிநீக்கம், மறுபெயர்ச்சி போன்ற பல்வேறு மாற்றுக்களை மேலாளர் கையாளும்படி சூழ்நிலைகள் வற்புறுத்தலாம்.

பயிற்சிக்கு நேரமும் பணமும் செலவாகுமாதலால் அது திட்டமிடப்பட வேண்டும். அது ஒரு வரவு-செலவு இனமாகக் கருதப்பட்டுச் சீர் தூக்கப்பட வேண்டும். ஆகவே, ஒவ்வொரு பயிற்சித்திட்டமும் விளக்கப்பட்ட குறிக்கோள்களைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். இயலுமானால் அளவிடப்பட வேண்டும். இதனால் அடுத்தடுத்த பணித்திறனைக் கணக்கிட இயலும். பயிற்சிக்கு இலக்கு நாளும் குறிக்கப்பட வேண்டும். 'மேற்பார்வையை மேம்படுத்த' என்பதுபோல இதில் தெளிவில்லாமல் இருந்தால் சீர்தூக்கலின் முடிவும் தெளிவின்றியே இருக்கும்.

பயிற்சி என்பது இயக்குவிக்கும் பணிகளுடனும், நிறுவனத்தின் இலக்குகளுடனும் நேரடியாக இணைக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். பல பயிற்சி அலுவலர்கள் பயிற்சிக்கான தேவைகளை இனங்காண அளவீடுகள் நடத்தி அவற்றில் காணப்படும் தேவைகளை நிறைவு செய்யத் தொடர்ச்சியான பயிற்சி நிகழ்ச்சிகளுக்கு வழி வகுக்கும் செலவு வலையில் வீழ்ந்துவிடுகின்றனர். நிறுவனத்தின் இயல்புத் தன்மையைப் பாதிக்கக்கூடிய உடனடி இயக்கச் சிக்கல்களுடன் இவைதொடர்பு பட்டிருக்கத் தேவையில்லை என்பதைப் பின்னரே கண்டுபிடிக்கின்றனர். இங்கு அளவீட்டின் வரிசைமுறை இரண்டு பெரிய நிலைகளில் இருத்தல் வேண்டும்.

1. தற்போதைய நிலை

— மொத்தம் அல்லது குழுவின் சாதனையளவு எல்லா விதத்திலும் குறிக்கோள்களை எட்டுகிறதா?

○ இதை நாம் எப்படி அறிகிறோம்?

— குறிப்பிடத்தக்க குறைபாடுகள் எவை?

○ அவை எந்த அளவுக்குச் சீரியன?

— இலக்குகளை அடைவதற்கு உடனடியாகச் செய்ய வேண்டிய பணிகள் என்னென்ன?

— ஒவ்வொரு நபரும் எந்தப்பணிக்காக அமர்த்தப்பட்டிருக்கிறாரோ அதைச் செய்வதற்கு அவருக்கு எவ்வளவு தகுதி இருக்கிறது?

— அப்படி வெளிப்படுத்தப்பட்ட குறைபாடுகளைக் களைய என்ன பயிற்சி தேவைப்படுகிறது?

— இலக்குகள் எட்டப்படவேண்டுமானால் இதை எப்படிச் சிறப்பாகச் செய்யமுடியும்?

○ இந்த இடத்தில் பயிற்சிக்கான குறிக்கோள்கள், வரவு—செலவுத் திட்டங்கள், கால அட்டவணைகள் ஆகியவற்றை நிருணயிக்கலாம். பயிற்சியைப் பணியிடையேயோ பணிக்குப் புறத்திலோ தொடங்கலாம். இதற்குப் பொறுப்பையும் வழங்கலாம்.

(இங்கே அடைப்புக்குள்ளே — சிலவகை எந்திரங்களை அல்லது தளவாடங்களை இயக்க அல்லது சில உயர்ந்த தனித்தன்மை வாய்ந்த பணிகளைச் செய்யத் தேவையான திறமை குறித்து மனிதர்களைச் சான்றுரைப்பது அல்லது வரிசைப் படுத்துவது விரும்பத்தக்கதா என்பதைப் பரிசீலிக்கவும்).

2. எதிர்கால நிலை

— நிறுவனத்தின் நடவடிக்கைகளில் என்ன மாற்றங்களை எதிர்பார்க்கலாம்? எப்போது?

— இத்தகைய மாற்றங்களை எதிர்கொள்ள என்ன கூடுதலான அல்லது புதிய அறிவு மற்றும் திறமை தேவைப்படும்?

— இந்த அறிவையும் திறமையையும் யார் கைக்கொள்ள வேண்டும்?

— பயிற்சியை எப்படி, எப்போது, எங்கே கொடுக்க வேண்டும்?

— இந்தப்பயிற்சி எப்படிச் சீர்தூக்கப்படும்?

முறையான பணியாளர் மதிப்பீட்டு விவாதத்தின்போது வெளிப்படுத்தப்படும் தனிநபர் பயிற்சித் தேவைகளை இனங் காண வழிவகை செய்வது மூன்றாவது அணுகுமுறையாகும். இத்தகைய தேவைகளை எதிர்கொள்ளக் குறிப்பிட்ட திட்டங் கள் தயாரிக்க இது வழிவகுக்கும்.

பயிற்சிக்கான சோதனைப் பட்டியல் படிவம் ஒன்று இங்கு மிகவும் மதிப்புடையதாய் இருக்கும்.

எடுத்துக்காட்டாக-

அடிப்படைப் பணி	செயல்திறன் அளவீடு -வாரந்தோறும்/ மாதந்தோறும்/ மூன்று மாதங்களுக் கொருமுறை		பயிற்சிக் காலம்	இட்டமிட்டுள்ள பயிற்சி	முன்னேற்ற தேதியும் புதிய அளவீடும்
	முதலாவது கால அளவு	□□□□□□			
	இரண்டாவது கால அளவு	□□□□□□			
	மூன்றாவது கால அளவு	□□□□□□			
	நான்காவது கால அளவு	□□□□□□			

'அவருடைய தொடர்ந்த நியமனம் அவர் இப்பணியைச் செய்யும் தகுதியைப் பொறுத்திருந்தால் அவரால் இப்பணியைத் தகுதியுடன் செய்ய இயலுமா?' என்பது நல்ல அளவீட்டுக்கு அடிப்படை. மேற்பார்வை, மேலாண்மை, உயர்நிலை

மேலாண்மை ஆகிய பொறுப்புகளுக்கு மனிதர்களை ஆயத்தம் செய்வதற்கான தொடர்ச்சியான தேவை இவற்றுடன் தொடர் புடையனவாகும். இத்தகைய பயிற்சிக்குரியவர்களைப் பணி யமர்த்தும் பொறுப்பை ஏற்பவர்கள் கீழ்க்கண்டவற்றை உறுதி செய்ய வேண்டும்.

— பயிற்சி தொடங்குவதற்கு முன்னால் இத்தகைய மனி தர்களுக்கு முறையாக விளக்கம் தரப்பட்டுள்ளமை.

— பங்கேற்போரின் குறிப்பிட்ட தேவைகளுக்கு இந்தப் பயிற்சி முற்றிலும் பொருத்தமானது. அது தகுதியுடன் வழிநடத்தப்படுகிறது.

— பங்கேற்கும் ஒவ்வொருவரும் பயிற்சியிலிருந்து திரும்பு கையில் அவருடைய நடவடிக்கைகள் அல்லது செயல் திறன் தொடர்பாகச் சில குறிப்பிட்ட திட்டங் களைக் கொண்டு வருமாறு ஊக்குவித்தல்.

— அல்லது ஒவ்வொரு வகுப்பிலிருந்தும் குறைந்தது மூன்று கருத்துக்களையாவது அவருடைய பதவிக்குத் தொடர்புடையதாகக் குறித்துக் கொண்டுவருவதை எதிர்பார்த்தல்.

— பங்கேற்ற ஒவ்வொருவரும் அவரடைந்த பயனைச் செயற்படுத்துவதை உறுதிப்படுத்தும் வகையில் திட்ட மிடப்பட்ட ஒரு பின்பயிற்சி சீர்தூக்கல் கூட்டம்.

பயிற்சி வல்லுநரைப்பற்றி ஒருவர் எச்சரிக்கையாக இருக்க வேண்டும். அவருடைய அணுகுமுறை 'என்னிடம் ஒரு தீர்வு இருக்கிறது. உங்களிடம் ஏதாவது சிக்கல் இருக்கிறதா'? என்பதாக அறியப்படும்.

பயனுள்ள பயிற்சி உயர்மட்ட நிருவாகத்தினரால் உறுதி யாக ஆதரவளிக்கப்பட வேண்டும். இல்லையெனில், அது இயக் கங்களின் திட்டத்திற்குத் தொடர்பில்லாத தற்காலிகப் பயிற்சி யாகிவிடும்.

பயிற்சியின் உண்மையான பயன்களைப்பற்றி உயர்மட்ட நிருவாகத்தினருக்குத் தெளிவு இன்மை

↓

திறமையான பயிற்சியை நடத்துவதற்காக மேலாளர்களை அல்லது மேற்பார்வையாளர்களை அரிதாக மதிப்பீடு செய்வார்கள் அல்லது அன்பளிப்பு வழங்குவார்கள்.

முறையான பயிற்சிக்குத் திட்டங்களும், வரவு-செலவுத் திட்டங்களும் அரிதாயிருக்கும்.

↓

மேலாளர்கள் தங்கள் செயல் திட்டத்தில் பயிற்சிக்குப் பொறுப்பாக்கப்படவில்லை.

↓

பணியாளர்கள் எதிர்பார்க்கக் கூடிய தரத்தில் உற்பத்தி செய்யாததால் மேற்பார்வையாளர்கள் இலக்கை அடைவது கடினமாயிருக்கும்

↓

ஆகையால் மேலாளர்களும், மேற்பார்வையாளர்களும் குறைபாடுகளிலிருந்து மீள விரைவு நடவடிக்கை மேற்கொள்கின்றனர். இதன் குறிக்கோள்கள் குறுகியகால அளவை உடையன

↓

வாடிக்கையாளருக்கும், நுகர்வோருக்கும் ஆற்றும்பணி பாதிக்கப்படும்

↓

இலாபத்தன்மையும், நற்பெயரும் குறைந்து விடும்

இதுபோன்றே, பயிற்சியளிக்கப்படுபவர்கள் உடனடியாகவோ அண்மைக் காலத்திலோ தங்களுக்கு நன்மை கிட்டும் என்பதை உணரச்செய்ய வேண்டும். கல்விக்கோட்பாடு ஒன்றுண்டு. 'ஒருவருக்கு நீங்கள் எதையுமே கற்பிக்க இயலாது — நீங்கள் அவரைக் கற்பதற்கு விரும்பச் செய்ய மட்டுமே இயலும்' என்பதையே அது அறிவுறுத்துகிறது. இதை ஏற்றுக் கொண்டு, பயிற்சிக் குறிக்கோள்கள் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை நோக்கி முடுக்கிவிடச் செய்யவேண்டும். புதிய அறிவும் புதிய திறமையும் முறையாகப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும்.

ஒவ்வொரு நிறுவனமும் அதன் தேவைகளுக்குப் பொருத்தமான பயிற்சிக் கொள்கை ஒன்றைக் கொண்டிருக்க வேண்டும். அது எல்லாப் பணியாளர்களுக்கும் தெரிந்திருக்க வேண்டும். அதைச்செயற்படுத்தவும், தொடர்ந்து ஆய்வுசெய்யவும் தேவையான அதிகாரமும், பொறுப்பும் வழங்கப்பட்டிருக்க வேண்டும். இதை விளக்கக் கீழ்க்கண்டவாறு கூறலாம்:

''நிறுவனத்தின் பயிற்சிக் கொள்கையானது—

- புதிதாகச்சேர்ந்தவர்கள், மற்றும் பதவி உயர்வு அல்லது மாற்றல் மூலமாகப் புதிய பதவியில் பணியமர்த்தப்பட்டவர்களை இணைத்துக்கொள்ளலும் பயிற்சி கொடுத்தலும்—நிறுவனத்துடன் ஒன்றிப்போகும் உணர்வை வளர்த்தல்; முழுப்பணித்திறனை எவ்வளவுவிரைவாகவும், நிறைவாகவும் அடைய முடியுமோ அவ்வளவு விரைவாக அடையவைத்தல்.

- பயிற்சி மூலமும், மறுபயிற்சி மூலமும்— பணியாளர்கள் அனைவரும் அவர்களுக்கு வழங்கப்பட்ட பொறுப்புகளுக்கான அடிப்படைப் பணித்திறன் மற்றும் அறிவில் தகுதி படைத்தவர்களாக இருப்பதை உறுதிப்படுத்தல்.

- நிகழ்காலம் மற்றும் எதிர்கால நடவடிக்கைகளுக்கான பணிக்களங்கள், அவைதொடர்பான களங்கள் சார்ந்த தொழில்நுட்ப முன்னேற்றம், தனித் தன்மை ஆகியவற்றில் அனைத்துப் பணியாளர்களையும் தொடர்புடையவராய் வைத்திருத்தல்.

- தொழில் மேம்பாட்டை நாடவும், அடையவும் பணியாளர்

களுக்கு வாய்ப்பை அளித்தல்.

○ மேற்பார்வைப் பதவிகளுக்குப் பதவி உயர்வு அடைந்தவர் களுக்குக் கீழ்க்கண்டவற்றில் பயிற்சியளித்தல்:

— பணி அமைத்தல், கட்டுப்பாடு ஆகிய நுட்பங்கள்
— பணித் திறமையைக் கற்பிக்கும் முறைகள் மற்றும் தொடர்புடைய அடிப்படை அறிவு
— மனித உறவுகள் — ஒரு பணிக்குழுவை உருவாக்கவும், பராமரிக்கவும் தேவையான நுண்ணறிவும், திறமையும்
— இடையூறில்லாத பணிக்கான அடிப்படைகளை உருவாக்கல்

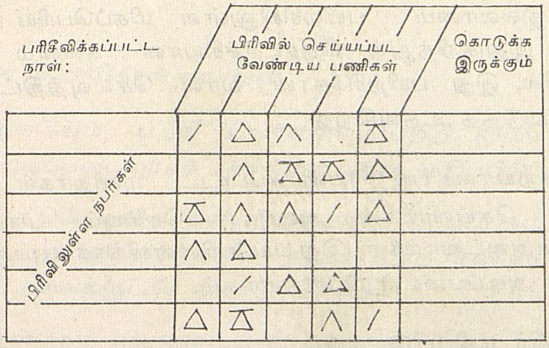
○ செயலாண்மைப் பதவிகள் அல்லது உயர்ந்த தொழில் நுட்பப் பொறுப்புகளை நோக்கிப் பணியாளரை மேம்படுத்தல்"

பெரும்பாலான மனிதர்களுக்கு அவர்களுடைய பணிக்கால வாழ்க்கையில் பல முறை மறுபயிற்சி தேவைப்படும். ஒழுங்கான பயிற்சி முறைகளைப் பின்பற்றினால் முதிய தொழிலாளர் களைக் கூடப் புதிய திறமைகளில் பயனுள்ள வகையில் மறு பயிற்சி அளிக்கமுடியும் என்பதை ஆராய்ச்சி புலப்படுத்தியுள் ளது. மாறும் தொழில் நுட்பங்களும், புதிய கொள்கைகளும் புதிய வழிகாட்டும் நெறிகளைக் கோருகின்றன. இதற்குத் திட்ட மிட்ட மறுபயிற்சி உருவாக்கப்பட்டு அனைத்துப் பணியாளர் களுக்கும் அதனைப் பராமரிப்பது இன்று இன்றியமையாத தாகிறது. இதனை உணர்ந்து இதற்குத் தக்காரிடம் பொறுப்பு ஒப்படைக்கப்பட வேண்டும்.

பணியிலுள்ள மனிதர்கள் முறையாகப் பயிற்சியளிக்கப்படு வதற்கு அவர்கள் யார் பொறுப்பில் இருக்கிறார்களோ அவர் களே பொறுப்பேற்று உறுதியளிக்கவேண்டும் என்பது வற்புறுத் தப் படவேண்டும். பெரும்பாலான திறமைப் பயிற்சிகள் பணி யிடையேதான் அளிக்கப்படுகின்றன. ஒரு பயிற்சி அலுவலரோ அயல் பயிற்சியாளரோ மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாள ருக்கு உதவிசெய்வதற்குத்தான் இருக்கிறார். குறிப்பிட்ட நடப் புத்தேவை அல்லது எதிர்காலப்பணிக்கானதேவைக்குப்பொருந் தாத எந்தப்பயிற்சித்திட்டமும் ஏற்றுக் கொள்ளப்படக் கூடாது இதன் பொருளாவது சிக்கலும் அதன் தீர்வும் பயிற்சியில் பங் கேற்பவருக்கு உண்மையானவையாக இருக்கவேண்டும். எடுத்துக்

காட்டாக, அதிகமான அடக்கவிலைச் செலவினம் சிக்கலாக இருக்குமானால், அது தம் பணியை எப்படிப் பாதிக்கிறது என்பதை அவர் தெளிவாகக் காண வேண்டும். இதன் உண்மையான பொருளாவது,குறிப்பிட்ட அடக்கவிலைச் செலவினத்தைக் குறைப்பதில் அவர் கணிசமாக எப்படி உதவமுடியும் என்பதேயாகும்.

பெரும்பாலான பயிற்சித் திட்டங்களில் மேற்பார்வையாளர்களே தொழிலாளருக்குத்திறமைப் பயிற்சியளிப்பதாகத் தோன்றும். ஆகவே, எதை எப்படிச் செய்வது என்று பயிற்றுவிக்க முன்வருவார்கள். ஆனால், உண்மையில் புதிய தொழிலாளர்களுக்கான பெரும்பான்மைப் பயிற்சி அக்குழுவிலுள்ள பயிற்சி பெற்ற இயக்கர்களாலேயே அளிக்கப்படுகிறது. அவர்களில் சிலர் எப்படிப் பயிற்றுவிப்பது என்பதற்குக் கற்பிக்கப் பட்டிருப்பார்கள். நுட்பங்களில் பெற்றுள்ள செயல்திறமை அதை விளக்கிக்காட்டும் திறனை அளித்துவிடுவதில்லை. மேலாளர்கள் இதனை உணர்ந்து, இத்திறமை தேவைப்படுபவர்களுக்குப் பயிற்றுவிக்கும் நுட்பத்தில் பயிற்சியளிப்பதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும். பணியாளர் திறன் அட்டவணையைப் பயன்படுத்துதல் இங்குப் பரிந்துரைக்கப்படுகிறது. முறையான கால இடை



குறிப்பு:

/ பயிற்சியுள்ளவர்

∧ ஓரளவு பயிற்சியுடையவர்

△ முழுப் பயிற்சியுடையவர்

⧖ பிறருக்குச் சொல்லிக் கொடுக்கும் தகுதியுடையவர்

வெளியில் இது நடப்புத் தேதிக்குச் சரி செய்யப்பட்டால் அது ஒவ்வொரு நபரும் ஒரு பிரிவில் ஒவ்வொரு பணியையும் செய்யக்கூடிய திறனை எந்தச் சமயத்திலும் காட்டக்கூடியதாக அமையும்.

இத்துடன் பணி அட்டவணைகள் (பணியைக் கூறுகளாக்குதல்) அதிக அளவில் பயன்படுத்தப்பட வேண்டும். இவற்றில் வாலாயப் பணிகளுக்கு நிலைப்படுத்தப்பட்ட வரிசைமுறை அமைப்பு உருவாகும். இவை தனித்தனிப்பணி விளக்கங்களுடன் இணைக்கப்படலாம் அல்லது பணி நடைபெறுமிடத்தில் வைக்கப்படலாம்.

தனிவகைப் பணிக்குழுக்களுக்குக் குறிப்பாக எங்குப் பணியில் தன் கணிப்புக்குரிய பொறுப்பு இருக்கிறதோ அங்குத் தனிவகைப் பயிற்சி தேவை. இத்தகைய பயிற்சிக்கான திட்டங்கள், ஒப்புருவாக்கங்கள், சோதனைப் பயிற்சிகள் மற்றும் பணித் தேவைகளை நிறைவு செய்யத்தேவையான திறமை, அறிவு ஆகியவற்றை மிகுந்த அளவில் அளிக்கவேண்டும்.

பயிற்சியில் கற்றுக்கொடுக்கப்பட்டவை எல்லாம் பயிலப்பட்டதோடு அன்றி நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டதையும் உறுதி செய்வதற்குப் போதுமான தொடர் நடவடிக்கையும், சீர்தூக்கலும் இல்லாமை பயிற்சியிலுள்ள மிகப்பெரிய குறைபாடு ஆகும். இதுகுறித்துத் தொடர்ச்சியான கவனம் தேவை. ஏனெனில், இது பயிற்சிக்கான வரவு- செலவுத்திட்டத்தினை நியாயப்படுத்த உதவுகிறது.

முறையாகப் பயிற்சியளிக்கப்பட்ட மனிதர்கள் நன்றாக வேலை செய்வார்கள். அவர்கள் செய்யும் பணிகுறித்துப் பெருமை அடைவார்கள். இது பயன்விளைவிக்கக்கூடிய மேலாண்மையின் அடிப்படைப் பொருளாகும்.

பணியாளர் மதிப்பீடு

ஆள் எடுப்பதற்கும், அவர்களுக்கு ஊதியம் மற்றும் கூலி கொடுப்பதற்கும் பயிற்சி அளிப்பதற்கும் பணம் செலவிடப்படுகிறது. அவர்களுடைய பணியமர்த்தலால் கணிசமான தொகைகள் முதலீடு செய்யப்படுகின்றன. இந்த முதலீடு தொடர்வதை

நியாயப்படுத்தும் வகையில் அதன்மீது போதிய வருவாய் ஈட்டும் கடமை மேலாளருக்கு உள்ளது.

ஒவ்வொரு நபரின் பணியும் முறையான பணியாளர் மதிப்பீடு அமைப்பு மூலம் சீர்தூக்கப்படவேண்டும். அதன் நோக்கமும் வெளிப்பாடும் முறையாக அமைக்கப்பட்டு, ஆக்கத் தன்மை உடையதாயிருந்தால், "நான் எப்படிச்செயலாற்று கிறேன் என்பதைச் சொல்லுங்கள்" என்று பணியாளர்களும் அவர்களுடைய அடிப்படைத்தேவையின் காரணமாக இதை வரவேற்பார்கள்.

இருந்தும், பணியாளர் மதிப்பீடு என்பது அரிதாகவே நன்கு மேற்கொள்ளப்படுகிறது. எழுத்தில் நேர்மையாக அறிக்கை கொடுப்பதற்குத் தயக்கம் உள்ளது. அணுகுமுறை பெரும்பாலும் அதிகாரத்தன்மையுடையதாகவும், சிறியதைப் பெரிதுபடுத்து வதாகவும், வசதிக்குறைவான நிலையைத் தோற்றுவித்து எதிர்ப்பை அளவிடுவதாகவுமே உள்ளது.

குறிக்கோள் அடிக்கடி தெளிவற்றுப் போய்விடுகிறது. மதிப்பீடு இறுக்கச் சூழ்நிலைகளைத் தோற்றுவிக்கக்கூடாது. மதிப்பீட்டில் பாராட்டுகளுக்கு அதிகக்கவனம் தரப்பட வேண்டும்.

பொதுவான குறிக்கோள்களாவன:

- ஊதியத்தையும், பதவி உயர்வையும் பற்றி முடிவெடுப்ப தற்கு அடிப்படையாகச் சாதனைகளை மதிப்பிடுதல்
- நிறுவனத்தின் மனிதர்கள், திறமைகள், வாய்ப்புகள் பற்றி ஓர் இருப்புச் சரிபார்த்தலை ஏற்படுத்தித் தெரிந்திருக்கக் கூடிய தேவைகளுடன் ஒப்பீடு செய்தல்
- பணியாளருக்கு அவருடைய சாதனைகுறித்தும், சொந்த வலு, வலுக்குறைவு குறித்தும் தகவலறிவித்தல்.
- பணிக்கும் தனக்கும் குறிக்கோள்களைத் திட்டமிட வழி காட்டி, அவற்றை எப்படி அடையலாம் என்பதை ஏற்க வைத்தல்

இவை எல்லாமே விரும்பத்தக்கவை- ஆனால், இந் நான்கையுமே ஒன்றாக நிறைவு செய்யக்கூடிய ஓர் அமைப்புமுறை இல்லை. காட்டாக, யாருமே தங்களுடைய வலுக்குறைகளை வெளியில் கூறவோ ஒத்துக்கொள்ளவோ மாட்டார்கள். ஏனெனில், அதனால் அவர்களுடைய வாய்ப்புகளும், முன்னேற்றமும் பாதிக்கப்படும் என்று எண்ணுவார்கள்.

ஆகவே, மதிப்பீட்டுக்கான ஒரு தெளிவான குறிக்கோள் விளக்கப்பட்டு, அதனை வழங்கக்கூடிய அமைப்புமுறை ஒன்று உருவாக்கப்படவேண்டும்.

இத்தகைய ஓர் அணுகுமுறை கீழே தரப்பட்டுள்ளது:

6. தொடர் நடவடிக்கைக்குக் கூட்டாக ஒருதிட்டம் தயாரிக்கவும்.

5. சீர்தூக்கல் குறித்துப் பணியாளருடன் விவாதித்து வேறுபாடுகளைச் சரிப்படுத்தச் செய்யுங்கள்.

4. அவருடைய சாதனைகளைத் தேவைகளுடன் ஒப்பீடு செய்யுங்கள்

3. அவர் என்ன செய்கிறார் என்பதைக் கூர்ந்து நோக்குங்கள்

2. சாதனைத் தேவைகளைப் பணியாளருடன் விவாதித்து வேண்டியவாறு சரிப்படுத்துங்கள்

1. சாதனைத் தேவைகளைத் தயாரியுங்கள் – பணியாளர் சாதிக்க வேண்டுமென்று நீங்கள் எதிர்பார்க்கக்கூடிய விளைவுகளை நிருணயம் செய்யுங்கள்

பணியாளர் மதிப்பீட்டு அமைப்பை அறிமுகப்படுத்துவதற்கு முன்னதாகத் தேவைப்படுவனவற்றில்கீழ்க்கண்டவை உள்ளடங்கும்.

— அதனுடைய குறிக்கோள்கள், அதனுடைய வழிமுறைகள், நிறுவனத்தாலும் பணியாளராலும் அது எப்படிப் பயன் படுத்தப்படும் என்பவைகுறித்த ஒரு தெளிவான விளக்கம்.

— தரங்களின் நிருணயம் என்பது நிறுவனம் முழுமைக்கும் செயல்படுத்தப்படவேண்டும்.

— எப்படி மதிப்பீடு செய்வது, எப்படி ஆலோசனை கூறுவது என்பது குறித்து பணியாளருக்குப் பயிற்சியளிக்க வேண்டும்.

(ஆலோசனை கூறுதல் என்பது ஒரு வழிமுறை. இதில் ஒருவர் மற்றொருவருக்கு உதவ முயல்கிறார். இதில் உணர்ச்சிகளின் பாதிப்பு இல்லை. ஒருவர் உதவுகின்றவர். மற்றொருர் உதவி பெறுபவர். ஆனால், தனக்குத்தானே உதவிக்கொள்வதற்குத் துணையாயிருக்கிறார். அதில் அச்சுறுத்தலோ பெரிதுபடுத்தலோ இருக்கக்கூடாது).

அண்மைக்கால மதிப்பீடுகள் பற்றிய ஆய்வு பரிந்துரைப்பதாவது:

○ கீழ்க்கண்ட சூழ்நிலைகளில் மட்டுமே கருத்துக்கூறல் முறை சாதனையை மேம்படுத்தும்:

— அது அடுத்தவருக்கு உதவும் நியாயமான நோக்குடன் கொடுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டும்.

— அது குறிப்பான சில சூழ்நிலைகளுக்குத் தொடர்புடையதாயிருக்க வேண்டும்.

— சார்பணியாளர் மேலதிகாரியை நம்பவும் மதிக்கவும் வேண்டும்.

○ மேம்பாடுடைய சாதனைகள் கீழ்க்கண்ட நிலைகளில் விளையும்:

— கருத்துக்கூறல் முறையைப் பயன்படுத்தாமல் இலக்கை அறுதியிடும் முறையைப் பயன்படுத்தல்

— இலக்குகள் தெளிவானவையாகவும், கூட்டாக அறுதி யிடப் பட்டவையாகவும் நியாயமானவையாகவும் இருத்தல்.

— மேலாளர் உதவிசெய்பவராகவும், வசதிகள் செய்து கொடுப்பவராகவும், கருத்துக்களை வரவேற்பவரா கவும், திட்டமிட வல்லவராகவும் கருதப்படவேண்டும்.

சில நிறுவனங்கள் தற்போது ஒரு தன்மதிப்பீட்டு முறையை அறிமுகப்படுத்தியுள்ளன. இது, பணியாளர் தம்முடைய நிலை பற்றித் தாமே கீழ்க்கண்ட தலைப்புகளில் மதிப்பீடு செய்ய உதவுகிறது:

இலக்குகள்

தற்போதைய நிலை

தலைமைத் திறமை

பணிப் பழக்கங்கள்

சாதனைகளும் தோல்விகளும்

விருப்புகளும் பணிநடத்தையும்

ஆனால், பெரும்பாலானவர்களின் தன்மதிப்பீடுகளில் இவ் வணுகுமுறை விளைவு பயந்துள்ளதா என்பது உறுதிப்படுத்தப் படவில்லை.

மேலாளர் கீழ்க்கண்டவற்றை உறுதி செய்யவேண்டும்:

— மதிப்பீட்டு அமைப்புக்கு ஒரு தெளிவான குறிக்கோள் இருத்தல்.

— இந்தக் குறிக்கோள் சாதிக்கப்படுவதும் அது முறை யாகப் பதிவு செய்யப்படுவதும்.

— இந்த அமைப்பும் அது விளைவிக்கும் ஆலோசனைகளும் பணியாளர்கள் தாங்கள் எங்கிருக்கிறார்கள், அவர் களுடைய எதிர்காலம் எங்கே நிலைக்கும் என்பதை அறிந்து கொள்ள உதவுதல்.

— அது கூட்டுறவையும் நம்பிக்கையையும் விளைவிக்க வேண்டும். நெஞ்சழுத்தத்தையும் தெளிவின்மையை யும் அல்ல.

பணியாளர் மேம்பாடு

(அ) அதிகாரப்படுத்தல்

பெரும்பாலான சூழ்நிலைகளில் மேலாளரின் பணி பகுத்தாய்வதாகவும், தேவையான வளங்களை ஏற்பாடு செய்வதாகவும், அவற்றைக் கையாள்வதற்குத் தேவையான மனிதர்களை ஈடுபடுத்துவதாகவும் பின்னர் மேற்பார்வை செய்வதாகவும் இருக்கும். அதிகாரப்படுத்தல் என்பது மேலாண்மையின் முறையான செயல் முறையாகும். ஒரு குறிப்பிட்ட நோக்கத்துக்காகப் பொறுப்பையும், அதிகாரத்தையும் ஒப்படைத்து அதன் செயலாண்மை குறித்துத் திரும்ப அறிவிக்கும் கடப்பாட்டை அது உருவாக்குகிறது.

இன்று பெரும்பாலான நிறுவனங்களில் மேலாளர்கள் போதிய நேரமில்லாமல் திணறுகின்றனர். இருந்தும், அவர்களுடைய சார்பணியாளர்கள் போதிய வேலையில்லாமல் இருப்பதாகச் சில சமயங்களில் உணரலாம். இதற்கு ஒரு காரணம் அதிகாரப்படுத்தினால் கட்டுப்பாட்டை இழந்துவிடுவோம் என்ற அச்சத்தினால் ஏற்படும் தயக்கமேயாகும்.

எனினும், மேலாளர் மற்றவர்கள் மூலமாகப் பணியை முடிக்கப் பெறுவதற்குச் சார்ந்திருக்க வேண்டியவராகிறார். பதவி உயர்வு என்னும் ஏணியில் ஏறும்போது மேலே உள்ள படியை அடைவதற்குக் கீழே உள்ள படியைவிட்டு விலகத்தான் வேண்டும்.

நீங்கள் எவற்றை அதிகாரப்படுத்தலாம்?

— கருதுக: ஒருமுறை வாலாயம் நிறுவப்பட்டுவிட்டால் பணியை அதிகாரப்படுத்தலாம்.

— கருதுக: எங்கு எல்லா உண்மைகளும் அறியப்படுகின்றனவோ அந்தக் கீழ்மட்டத்தில் நடவடிக்கை அதிகாரப்படுத்தப்பட வேண்டும்.

— உங்களுடைய தனி நடவடிக்கைகளைக் கீழ்க்கண்ட தலைப்புகளில் கருதுங்கள்.

- ○ செய்யப்படவேண்டிய வேலைகள்.
- ○ நானே இதைச் செய்ய வேண்டுமா?

- ○ ஏன்?
- ○ வேறுயார் அதை இப்போது செய்ய இயலும்?
- ○ அதைச் செய்வதற்கு யாரைப் பயிற்சியளிக்கலாம்?
- ○ ஆகவே — நான் என்ன செய்யவேண்டும்?
- ○ முடிவும், நாளும்.

நீங்கள் யாரை அதிகாரப்படுத்தலாம்?

உங்களுக்காகப் பணியாற்றும் ஒவ்வொரு நபரின் திறமையையும், வளர்ச்சிக் கூறுகளையும் உண்மையிலேயே நீங்கள் அறிவீர்களா? மாறுபட்ட சூழ்நிலைகளில் ஒவ்வொருவரும் தொடர்ந்து சோதிக்கப்படவேண்டும். முன்னர் வீணாக இருந்த அல்லது வளர்ச்சியுறாதிருந்த திறமைகளை நீங்களும் அவரும் இதனால் இனங்காண இயலும்.

இளைஞர்களின் திறமைகளை நாம் குறைத்து மதிப்பிட முயல்கிறோம். அவ்வாறே 45 வயதுக்கு மேற்பட்டவர்களையும் எண்ணுகிறோம். இவர்களை மறுபயிற்சியின் மூலம் புதிய சூழ்நிலைகளை எதிர்கொள்ளச் செய்ய இயலும்.

தன்முனைப்பைத் தூண்டும் வகையில், பணியாளர்கள் உங்களிடம் ஒரு சிக்கலுடன் வரும்போது அதை எப்படிக் கையாள்வது என்பது குறித்து அவர்களுடைய பரிந்துரையைக் கேளுங்கள்.

நீங்கள் அதிகாரப்படுத்தும்போது கவனிக்க வேண்டியவை

- — தெளிவான குறிக்கோள்களை நிறுவுங்கள்
- — இலக்கு நாள்களை நிறுவுங்கள்
- — பொறுப்புக்கும், அதிகாரத்துக்கும் உரிய களங்களை விளக்குங்கள்.
- — தகவல் தொடர்பு வழிமுறைகளை உருவாக்குங்கள்
- — தேவையானால் பயிற்சியளியுங்கள்
- — முடிந்த பணியைக் கோருங்கள்
- — போதுமான கட்டுப்பாடுகளை நிறுவுங்கள்
- — இவை பணிமுறைகளுக்காக அமையவேண்டுமா,

விளைவுகளுக்காக மட்டுமா என்பதை முடிவு செய்யுங்கள். இந்த வேறுபாடு குறிப்பிடத்தக்கதாக அமையலாம்.

எதிர்வழி அதிகாரப்படுத்தலைப்பற்றியும் அறிந்திருங்கள்: ஒரு பணியாளர் உங்களிடம் ஒரு சிக்கலைக் கொண்டு வரும் போது நீங்கள் "அதை என்னிடம் விட்டுவிடுங்கள்" என்றோ "நான் அதைப்பற்றிச் சிந்திக்கிறேன்" என்றோ கூறுவீர்களே யானால் அவர்அச்சுமையை உங்களிடம் இறக்கிவிடுகிறார் என்று பொருள். அவருடைய தொடர் நடவடிக்கை உண்மையில் உங்களை அவர் மேற்பார்வையிடுவதாக அமைந்துவிடும். அவர் உங்கள் உதவியை நாடலாம். ஆனால், சிக்கலுக்குத் தீர்வு காணும்பொறுப்பு இயல்பாக அவரிடம் தான் இருக்கவேண்டும்.

(ஆ) தலைவர்களை உருவாக்குதல்

தலைமை என்பது மற்றவர்களைச் சில இலக்குகளை நாடும்படி வழிப்படுத்தலும் அவர்களை அழைத்துச் செல்லக்கூடிய நுட்பமும் கொண்ட திறமையாகும்.
இதில் மூன்று பகுதிகள் உள்ளன:

- இலக்கை அறுதியிட்டு அதனைச் சாதித்தல்
- குழுவின் விரைந்த செயல்பாடுகளையும் ஆர்வத்தையும் பராமரித்தல்
- குழுவிலுள்ள ஒவ்வொருவரும் குறிக்கோளை ஏற்குமாறும், விரும்புமாறும் அவர்களுடைய தனிநபர் தேவைகளை நிறைவு செய்தல்.

ஆனால், ஒருவர் தலைவராகத் திகழ்வது கீழ்க்கண்டவற்றைப் பொறுத்து அமையும்:

— அவருக்குப் பின்பற்றுபவர்கள் இருக்க வேண்டும்.

— அப்படிப் பின்பற்றுபவர்கள் தாமாக முன்வந்தவர்களாக இருக்கவேண்டும்.

— மற்றவர்கள் எதை அடையவேண்டும் என்று விரும்புகிறார்களோ அதைச் சிறந்த முறையில் நிகழ்த்திக் காட்டும் திறமையுடையவராக அவர் இருக்க வேண்டும்

— அந்த முறையைப் பயன்படுத்துவதில் அவர் மிகச்சிறந்த நபராகத் திகழவேண்டும்.

இவற்றுள் ஏதாவது ஒன்று இல்லையென்றாலோ விலக்கப்பட்டாலோ அவரால் தொடர்ந்து தலைமையேற்க இயலாது.

தலைமையின் இயல்பு, அது எந்தச் சூழ்நிலையில் இயங்க வேண்டுமோ அதனைச் சார்ந்திருக்கும். விரும்பத்தக்க தலைமைப் பண்புகளின் எந்த விளக்கத்தையும் இது பாதிக்கும். பணியிலேயே கவனம், நேரத்தைப் பற்றிய உணர்வு, மற்றவர்களை ஊக்குவிக்கும் திறன் போன்றவை பொதுவான கூறுகளாகும். பணியாளர் விரும்பக்கூடியதும் பின்பற்றக்கூடியதுமான தன்மைகளைத் தலைவர் தொடர்ந்து வெளிப்படுத்தினாலன்றி அவர் தோல்வியடைவார்.

மற்றவர்களின் பணிக்குப் பொறுப்பேற்கக்கூடிய பதவிகளில் பணியமர்த்தப்படுபவர்கள் தகுதிபடைத்த தலைவர்களாகச் செயல்படுமாறு எதிர்பார்க்கப்படுகின்றனர். பெரும்பாலும் தலைமையேற்பது எப்படி என்பதற்கான பயிற்சியை இவர்கள் பெறுவதில்லை. முதல்நிலை மேற்பார்வைப் பணியாளர்கள் அவர்களுடைய பணிக்குழுமத்தின் உற்பத்தியைக் குறிப்பிடத்தக்க அளவுக்குக் கவர்ந்திட முடியும் என்பதையும், அவர்களுடைய தலைமை முதன்மை வாய்ந்தது என்பதையும் நிருவாகம் அசட்டைசெய்யும் போக்கு உள்ளது.

பொறுப்பு நிலைகளில் உள்ளவர்களின் தேவையை எதிர்கொள்ளத் தலைமைப் பயிற்சித் திட்டங்களை நிருவாகத்தினர் ஏற்பாடு செய்ய வேண்டும். அல்லது இத்தகைய பயிற்சியில் பங்குகொள்ள உதவி செய்ய வேண்டும். பெரிய நிறுவனங்களில் உள்ளுக்குள்ளேயோ வட்டாரக் களங்களிலோ இதில் எது மிகவும் பொருத்தமானதோ அதற்கேற்றவாறு ஏற்பாடு செய்யலாம். உண்மையில் இத்தகைய வாய்ப்பு மற்றவர்களுக்கும் அளிக்கப்பட்டால் இந்தத் திறமையை அடையாளங் கண்டு கொள்ளவும் வளர்க்கவும் இது ஒரு பயனுள்ள வழியாகஅமையும்.

(இ) மேற்பார்வையாளர்களின் வளர்ச்சி

எந்த நிறுவனத்திலும் மேற்பார்வையாளர் அச்சாணி

போன்றவர். அவருடைய வினைத்திறன் நிறுவனத்தின் வெற்றியையும் தோல்வியையும் முடிவுசெய்ய வல்லது. ஆகவே, அவருடைய பயிற்சியும் வளர்ச்சியும் தனிக்கவனத்திற்கு உரிய தாகும். ஆனால், இது அரிதாகவே பெறப்படுகிறது. பெரும் பாலும் உயர்ந்த அளவு அவர் எதிர்பார்க்கக் கூடியது ஒரு வாரப் பயிற்சி வகுப்பாகும். அது அவருடைய தேவைகளின் மேல் தளத்தைத்தான் தொட்டுச்செல்லக்கூடும். கொள்கையள வில் அவர் நிருவாகக் குழுவில் ஓர் உறுப்பினர். இவ்விளக்கத்தை அவர் எப்படிப் புரிந்துகொள்கிறாரோ அப்படியே உண்மை நிலை எதிரொளிக்கும்.

எனினும் அவர் திட்டமிடுபவராக, இயக்குபவராக, பயிற்று விப்பவராக, ஒருங்கிணைப்பாளராக, உற்பத்தி அளவு, தரம், அகவிலை, நேரம் ஆகியவற்றின் கட்டுப்பாட்டாளராக, ஊக்கு நராக, தலைவராக, ஒழுங்கு அலுவலராக, பாதுகாப்பு அலுவ லராக, சமரசவாதியாக, தகவல் தொடர்பாளராக, பிற குழுக் களுடன் இணைப்பாளராக, மாறுதலின் முகவராக, இன்னும் பிற வகைகளில் செயல்பட வேண்டும். ஒவ்வொன்றிலும் அவர் தகுதிபடைத்தவராகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

இன்று பெரிய நிறுவனங்களில் பணியாளருக்கான வல்லு நர்களின் எண்ணிக்கை பெருகியுள்ளது. மேலாண்மைப் பணி களுக்கான நபர்கள், பாதுகாப்பு மேலாளர்கள், பயிற்சி அலு வலர்கள், ஒருங்கமைப்புகளின் பகுப்பாய்வாளர்கள், ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சி நபர்கள், தொழில் நுட்ப ஆலோசகர்கள் முதலியவர்களில் ஒவ்வொருவரும் தங்களை அடையாளங் காட்டிக்கொள்ளவும், செல்வாக்கை நிலைநாட்டவும் முயல் கின்றனர். இவர்களுடைய பூணி, மேற்பார்வையாளரின் அதி காரத்தைக் குறைத்து மங்கச் செய்கிறது.

குறைகளைக் கையாள்வதில் அல்லது தொழிற்சங்கப் பேராளருடன் தொடர்பு கொள்வதில் மேற்பார்வையாளருக் குப் போதிய திறமையில்லாமை, தொழில் தகராறுக்கு விசை முனையாக அடிக்கடி அமைந்துவிடுகிறது. அடிப்படையான பயிற்சியின் தேவையை இதுவே ஓரளவு உணர்த்தும்.

மேலாளர்கள் தங்கள் மேற்பார்வையாளர்களுக்கு உயர் நிலையையும் ஆதரவையும் நல்க வேண்டும். அவர்களுடைய

பணியமர்ப்பின் முதல் நாளிலிருந்தே முறையான பயிற்சியுடனும், தொடர்ந்த ஆலோசனையுடனும் இது இணைக்கப்பட வேண்டும். ஒருவருக்கொருவர் கொண்டுள்ள நம்பிக்கையும் உறுதிப்பாடும் இங்குச் சீரியனவாகும்.

(ஈ) கல்வியும் தொழில்தடங்களும்

நிருவாகத்தினர் தங்கள் நிறுவனத்திற்குள்ளேயோ அல்லது தொழிலிலோ அல்லது பிரிவிலோ தொழில் தடத் திட்டங்களை உருவாக்க வேண்டும் என்பது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டு வருகிறது. இவை தகுதிக்கேற்றவாறு நுழைவு முனையை அடையாளங் காட்டும். ஒவ்வொருவருக்கும் உரிய முன்னேற்ற வழியைக் காட்டும். மேற்கொண்டு முன்னேறுவதற்குத் தேவையான பணி அனுபவத்தையும், தகுதிகளையும் குறிப்பிடும். இவை பணியாளர் முன்னேற்றத்திற்குத் தொடர்ச்சியான படிக்கட்டுகளை அமைத்துத் தருகின்றன. ஆனால், இவற்றின் வழியாக ஒருவர் எவ்வளவுதூரம் முன்னேறுகிறார் என்பது தனிப்பட்ட தொழிலாளரின் முடிவுக்குரியதாகும்.

ஒருகுறிப்பிட்ட நிலைக்கு மேலாகப் பதவி உயர்வுக்கு முன் தேவையாகக் கல்வித் தகுதிகள் குறிப்பிடப்பட்டிருந்தாலோ அல்லது அவை குறிப்பிடத்தக்க நன்மை பயக்குமென்றாலோ அந்நிலைக்குக் கீழாக உள்ள அனைத்துப் பணியாளருக்கும் அது குறித்துத் தெரியும்படி செய்யவேண்டும். அத்தகைய தகுதிகளை எப்படிப் பெறமுடியும், அதற்கு ஏதாவது உதவி கிடைக்குமா, எங்கிருந்து கிடைக்கும் என்ற தகவல்கள் உடனடியாகக் கிடைக்கச் செய்யவேண்டும்.

மனிதத் திறன் திட்டமும் மேம்பாடும் நிறுவனத்தின் இயக்கப் பணிகளினின்றும் தனிப்பட்ட நடவடிக்கையல்ல. அது அவற்றோடு நேரடியாக இணைந்த ஒன்றாகும். ஒன்றில்லாமல் மற்றது தொடர இயலாது.

மேலாளரின் நோக்கில், மனிதத் திறன் திட்டமும் மேம்பாடும் என்பது குறிக்கோள்களைத் தொடர்ந்து அடையும் வகையில் பணியமர்த்தப்பட்டவர்களை மதிநுட்பத்துடனும், விளைவுபயக்கும் வகையிலும் பயன்படுத்திக் கொள்வதாகும்.

தனிப்பட்ட தொழிலாளருக்கு அது கீழ்க்கண்டவற்றைச் சுட்டிக் காட்டும்.

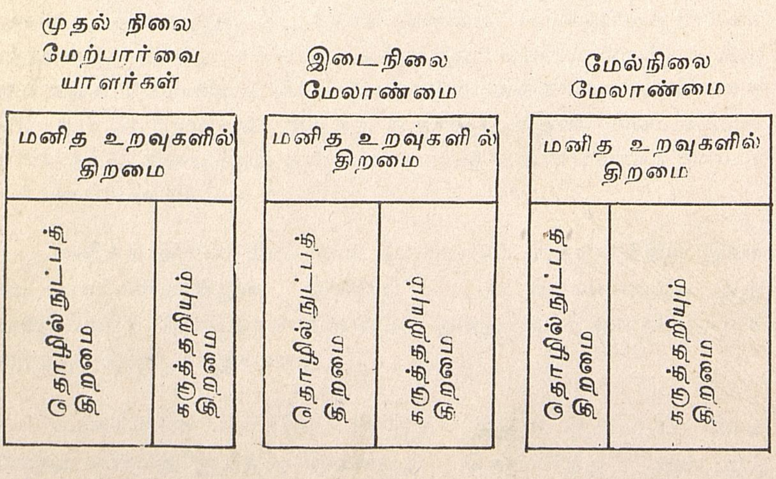
- பணியமைப்பு வரைபடம்: 'குழுமத்தில் எனது இடத்தைக் காட்டுக.'
- பணி விளக்கம்: 'என்னிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படு கிறது என்பதைத் தெரிவிக்கிறது.'
- மதிப்பீடு: 'நான் எவ்வாறு பணி செய்கிறேன் என்பதைக் கூறிச்சிறந்த சாதனைகளுக்குப் பரிசளிக்கவும்.'
- விளைவு பயக்கும் தகவல் தொடர்பு: 'என்னுடைய கைக ளைப் போன்று என்மனத்தையும் கருத்தில் கொள்ளவும்.
- மனிதத்திறன் திட்டமிடல்: 'நான் இங்கிருந்து எதுவரை' செல்ல முடியும் என்பதைக் கூறவும்.'

ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைக்கு மேலாக அதிக ஊதியம் அதிக உற்பத்தித்திறனை உருவாக்குவதில்லை. தன்முனைப்பின் மூல மும் உழைப்பின் மூலமுமே அடையக்கூடிய மதிப்புடைய இலக் குகள் இல்லையெனில் தலைமை அதனுடைய உந்துதலை இழந்துவிடும். பின்பற்றுவோர் நிலை இதனைச் சார்ந்துள்ளது.

7. மற்றவரோடு பணியாற்றுதல்

எந்த நிறுவனத்திலும் மிகப் பெரிய முதலீடு பணியமர்த்தப் பட்ட மனிதர்களிடம் அமைந்துள்ளது. உற்பத்தித் திறன் இம் முதலீட்டின் வருவாயைச் சார்ந்துள்ளது.

தொழிலிலும் வணிகத்திலும் இன்றைய போக்கு தானியங்கும் செயல்முறைகளை நோக்கி உந்தப்படுவதாக உள்ளது. தொழில் நுட்பத்தை அதிகம் சார்ந்திருக்கவும், அதிக முதலுடன் குறைந்த இயக்கங்களைத் தொழிலாளர்வழி பெறவும், வழி வழியாக வந்த பயிற்சி நுட்பம் பெற்ற தொழில்களினின்றும் பயிற்சி நுட்பத்தைப் பிரிக்கவும் இன்றைய போக்கு முனைகிறது. இதனால் வருங்காலத்தில் வேலையைத் தேடுபவர்களுக்கு அது உடனடியாகக் கிடைக்காது என்ற உணர்வு தோற்றுவிக்கப்பட்டுள்ளது. எனினும், மேலாளர் தன்கீழ்ப் பணியாற்றும் மனிதர்களின் நடவடிக்கைகளைச் சார்ந்துதான் இருக்கவேண்டும். அவர்களுடைய செயல்முறைகளின் பல்வேறு நிலைகளையும் அவற்றைப் பாதிக்கும் பிற காரணிகளையும் கையாள்வதற்குப் போதுமான திறமை அவருக்குத் தேவைப்படுகிறது. இது மேலாண்மையின் ஒவ்வொரு நிலைக்கும் பொருந்தும்.



மேலாண்மைக்குத் தேவையான திறமைகள்

மனித உறவுகளில் திறமை என்பது தலைமைப்பண்பின்

அடிப்படைக் கூறாகும். இந்த அமைப்பில் தலைமையேற்றல் என்பது திட்டமிடலும், கட்டுப்படுத்தலும் மட்டுமன்றிக் கீழ்க் கண்டவற்றையும் பொருள்படுத்தும்.

— நடைபெற்றுக் கொண்டுள்ள பல்வேறு நடவடிக்கைகளையும் ஒருங்கிணைத்தலும் சமன்படுத்தலும்

— நட்புறவை ஏற்படுத்தலும் பராமரித்தலும்

— நல்ல குழுவொழுக்கத்துக்குத் தேவையான உணர்வுகளை ஏற்படுத்தல்

— நல்ல தகவல் தொடர்பு பராமரிக்கப்படுவதை உறுதி செய்தல்

ஆனால், மேலாளருக்குப் பரவலான பொறுப்பு உள்ளது. அவருடைய பணியாளரிடையே நல்லுறவை ஏற்படுத்தி அதனைப்பராமரிப்பதோடன்றி நிறுவனத்தின் பிற குழுக்களையும், அவற்றுடன் நேரடியாகத் தொடர்புடையவர்களடங்கிய மனித உறவுச் சூழலையும் உணர்ந்து ஏற்று, இணைந்து பணி புரியத்தெரிந்து கொள்ளவேண்டும்.

மேலாளர் சிறந்த ஊக்குவித்தலுக்கான கூறுகளையும், செயலை ஊக்குவிப்பதற்கான ஊக்கப்பரிசுகளை எப்படி ஏற்படுத்துவது என்பதையும் புரிந்து கொள்ள வேண்டும். பணியாளரின் நாட்டம் பொதுவாக ஒரு வாத அமைப்பைப் பின்பற்றுவதாக அமையும்:

கவனம் → ஆர்வம் → விருப்பம் → செயல்

ஆனால், இது ஒரு முறையான உந்துதலால் தூண்டப்பட வேண்டும்.

அடிப்படையாகக் கூறப் போனால் ஒரு நிறுவனத்துக்காகவோ அல்லது எந்த மேலாளருக்காகவோ ஒருவரும் பணியாற்றுவதில்லை. ஒவ்வொரு நபரும் தனக்காகவே பணியாற்றுகிறார்.

ஒரு நிறுவனத்தில் வேலையைத் தேடுமாறும் அங்கேயே நிலைத்திருக்குமாறும் ஒரு தொழிலாளரைக் கவரக்கூடிய காரணிகளுக்கும், நிறுவனம் எதற்காக நிறுவப்பட்டதோ அந்தக்

குறிக்கோள்களை அடைவதற்குத் துணையாக அவர் தனி முயற்சிகள் மேற்கொள்ளத் தூண்டும் காரணிகளுக்கும் இடையே உள்ள வேறுபாடுகளை அறிவது இங்கு இன்றியமையாததாகும்.

தொழிலாளர்கள் உங்களுக்கு ஏன் வேலை செய்கிறார்கள் என்பதற்கான காரணங்கள் குறிப்பிடத்தக்க அளவில் மாறுபடலாம். ஆனால், அவை பெரும்பாலும் கீழ்க்கண்டவற்றுள் அடங்கும்.

பொருளாதாரக் காரணங்கள்:

— வழங்கப்படும் கூலி அல்லது ஊதிய நிரக்குகள்

— பணியாளர் நலன்களும் சலுகைகளும்

— பணிப்பாதுகாப்பு

புறக்காரணங்கள்:

— பணியிடத்தின் இருப்பிடமும் அமைப்பும்

— பணிப்போக்கின் எளிமைத்தன்மை

சமூகக் காரணங்கள்:

— பணிக்குழுவுடன் தனிப்பட்ட உறவுகள்

— தனிநபர் தேவைகளை ஏற்றல்

தகுதிக் காரணங்கள்:

— பணிப் பகுப்புகள்

— பதவி உயர்வுக்கான வாய்ப்புகள்

— சமுதாயத்தில் நிறுவனத்துக்கு உள்ள மதிப்பு.

எனினும், இவற்றில் எதுவுமே உண்மையில் அதிகரித்த உற்பத்தித்திறனை வளர்க்காது. உற்பத்தி ஊக்க ஊதியம் போன்ற வழிவகைகளினால் இது விலைக்கு வாங்கப்படலாம். அதற்கும் போதுமான கட்டுப்பாட்டுச் சோதனைகள் தேவைப்படும். இத்தகைய ஊக்க ஊதியங்களுக்கான காரணங்களின்மீது தொழிலாளருக்கு மிகக்குறைந்த ஈடுபாட்டு உணர்வே ஏற்படுகிறது.

தொழிலாளருக்கும் மேலாளருக்கும் இடையே உள்ள 'அவர்கள்'— 'நாங்கள்' இடைவெளி இன்னும் இருந்து

கொண்டுதானிருக்கிறது. இலக்குகள் சாதிக்கப்படவில்லையானால் இருசாராருமே ஒருவரையொருவர் குற்றம் சாட்டுவர்.

உற்பத்தித்திறனானது கூட்டுறவு நடவடிக்கையிலிருந்து தோன்றுகிறது. கூடுதலான தொடர் முயற்சிகளை விளைவிக்கும் தூண்டுதல் பணியிலுள்ள மனிதர்களின் ஆறு அடிப்படைத் தேவைகளின் எழுச்சியிலிருந்து வருகிறது.

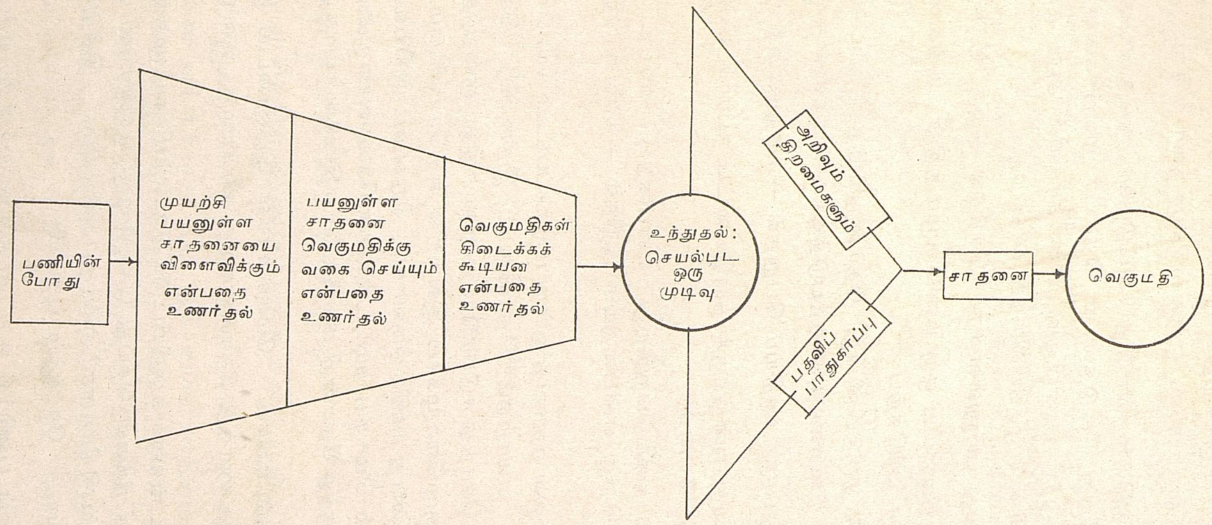
- ஏதாவது பயனுள்ளதைச் செய்தல் —ஒரு குறிக்கோள்
- நல்லுறவுடைய ஒரு பணிக்குழுமத்தின் அங்கமாகத் திகழ்தல் — பங்கேற்பு
- பணித் தகுதியினின்று தோன்றுகின்ற நம்பிக்கையையும் மன நிறைவையும் ஏற்படுத்தல் —சாதனை
- போதுமான ஊதியம் பெறுதல் — பாதுகாப்பு
- ஏதாவது ஒன்றுக்குத் தகுதியுடைய நபராக எண்ணப்படல் — அங்கீகாரம்
- என்ன நடைபெறுகிறது என்பதையும் என்ன நடைபெறவிருக்கிறது என்பதையும் அறிதல் —தகவல் தொடர்பு

இவற்றுள் ஏதாவது ஒன்று மறுக்கப்பட்டால் அல்லது இல்லாவிட்டால் ஏமாற்றம் தோன்றும். இதனால், செயல்பாடுகளிலுள்ள சொந்த ஈடுபாடு குறையும். இது குறைந்த உற்பத்தி தாழ்ந்த குழுவொழுக்கம் இவற்றில் எதிரொளிக்கும். குழுவொழுக்கம் என்பது பணி, நிருவாகம், நிறுவனம் ஆகியவற்றின் மீது தோன்றும் மொத்த நாட்டங்களின் கோவையாகும். அது பணிச் சூழலிலிருந்து தோன்றி அதற்குரிய எதிர்விளைவாக அமைகிறது

பெரும்பாலான மேலாளர்கள் இதனுடைய குறிப்பினை இன்னும் உணர்ந்து கொள்ளாதது வியப்பாக உள்ளது.

நாட்டங்களைக் குறியிட்டுக் காட்டும் மிகவும் முதன்மையான வினாவாக "நீங்கள் செய்து கொண்டிருப்பதன் பணி மதிப்பினை நீங்கள் நம்புகிறீர்களா?" என்பது அமையும். இத்துடன் கீழ்க் கண்டவையும் சேர்க்கப்படலாம்:

'உங்கள் பணியில் எது முதன்மையானது என்று நீங்கள் கருதுகிறீர்கள்?'



பணியின் போது
முயற்சி பயனுள்ள சாதனையை விளைவிக்கும் என்பதை உணர்தல்
பயனுள்ள சாதனை வெகுமதிக்கு வகை செய்யும் என்பதை உணர்தல்
வெகுமதிகள் கிடைக்கக் கூடியன என்பதை உணர்தல்
உந்துதல்: செயல்பட ஒரு முடிவு
அறிவும் திறமைகளும்
பதவிப் பாதுகாப்பு
சாதனை
வெகுமதி

'உங்கள் பணியைமிகவும் பயன் விளைவிக்கக்கூடியதாக்க எத்தகைய மாற்றங்கள் தேவைப்படும்?'

உந்து வித்தல் குறித்துப் பல்வேறு கோட்பாடுகள் உள்ளன. ஆனால், அவைமீதான நம்பிக்கை எழுச்சியும், வீழ்ச்சியும் உடையன. எல்லாவற்றிலும் பொதுவான அடிப்படைக்கருத்து தொழிலாளியின் எதிர்பார்ப்பு குறித்ததாகும். அவருடைய பதவிக்கு அச்சுறுத்தல் இல்லை என்று அவர் உணர்ந்தால் அவருடைய செயற்பாட்டு முறையைப் படத்திலுள்ளவாறு வெளிப்படுத்தலாம்.

வெகுமதிகள் என்பன மேலே குறிப்பிடப்பட்டுள்ள ஆறு காரணிகளின் பட்டிகையில் அடங்கும். பணத்தால் ஈடுகட்டுவது மட்டும் போதாது அது தொழிலாளரை உங்களுக்காக வேலை செய்யவைக்கும். ஆனால், அவர்களை நன்றாகப் பணிசெய்யத் தூண்டும் என்பதில்லை,

ஆனால், முதல்நிலை மேற்பார்வையாளர்களிடம் மற்றுமொரு குறிப்பிடத்தக்க தூண்டுதல் உள்ளது. நீங்கள் அவர்களைக் கேட்கலாம்: 'உங்களுக்காகப் பணியாற்றுவோரை உற்சாகப்படுத்த நீங்கள் கடந்த வாரத்தில் என்ன செய்தீர்கள்? அவர்கள் வீட்டில் சென்று பேசத்தக்க அளவுக்குஎதைத்தோற்றுவித்தீர்கள்?' இதனால் என்ன நேரும்? மேற்பார்வையாளர்கள் இதே வினாவைத் தங்கள் மேலாளர்களைத் திருப்பிக்கேட்டால் வியப்படைய வேண்டாம்.

இந்த ஈடுபாட்டுக் கொள்கைக்கு ஒரு செயல் முறை அணுகுதல் உள்ளது. அது பணியாளர் குழுக்களைக் கொண்டு உற்பத்தித் திறன் மேம்பாட்டு அணிகளை வளர்ப்பதாகும். அதிக ஆதரவு ஈட்டிய ஒரு தந்திர நிலையாவது:

— மேலாளரும், மேற்பார்வையாளர்களின் ஒரு குழுவும் ஒரு குறிப்பிட்ட சிக்கலைப்பற்றி விவாதித்து உற்பத்தித்திறன் மேம்பாட்டுக்குத் தற்காலிக இலக்குகள் நிருணயித்தல்

— ஒவ்வொரு மேற்பார்லவயாளரும் அவரவருடைய தொழிலாளர்களிடம் சிக்கல்களைப்பற்றி விவாதித்து எல்லோரும் குறிக் கோள்கள், சாதனைத் தரங்கள், இயக்கங்களுக்கான திட்டம் ஆகியவற்றுக்கு இசைதல்.

— சாதனைகள் பதிவு செய்யப்படல்

— தொடர்ந்து தகவலறிந்து, அணி உறுப்பினர்களுடன் விவாதித்து, இலக்குகளை மறுபரிசீலனை செய்து நடப்புக்குக் கொண்டுவருதல். இது பரவலாக விற்பனை, நிருவாகம் உள்ளிட்ட பல சந்தர்ப்பங்களில் பயன் படுத்தப்படலாம்.

மாறுதலை நிருவகித்தல்

மேலாண்மை என்பது எதிர்காலம் தொடர்பானது—என்ன நடைபெறும், என்ன நடைபெறக்கூடும் என்பது தொடர்பானது. மாறுதல் ஏற்பட்டே தீரும். தற்போது நியமிக்கப்பட்ட பணியாளர்களும், தற்போது வாங்கப்பட்ட தளவாடங்களும், தற்போது திட்டமிட்டுள்ள சீரமைப்புகளும் இன்றுள்ள வற்றிற்கு முற்றிலும் மாறான சூழ்நிலைகளில் இயங்க வேண்டியிருக்கும். ஆகவே, மேலாளர் மாறுதல்குறித்த அறிகுறிகளுக்கு எச்சரிக்கையாக இருக்கவேண்டும். தொழில் நுட்பம், பொருளாதாரம், அரசியல்- எதிலிருந்தும் தோன்றக் கூடிய மாறுதலானது அவருடைய நடவடிக்கைகளில் செல்வாக்கு செலுத்த வல்லது.

மேலாளர்கள் மாறுதல்களின் முகவராக இருத்தல் அவசியம் அவர்கள் தங்களுடைய பிற்போக்குத் தன்மையினின்றும் விடுபட வேண்டும். அவர்கள் பணியிடத்தில் மாறுதலை அறிமுகப் படுத்துவதோடு அதனைப் பணியாளர்கள் ஏற்கவும் வைத்தல் வேண்டும். அது மட்டும் போதாது. பணியாளர்கள் மாற்றத்தை விரும்புமாறு நிலைமையை உருவாக்கவும் வேண்டும்.

மாறுதல் தவிர்க்க முடியாதது — அதற்குரிய எதிர்ப்பும் அவ்வாறே.

நிலையான சூழ்நிலையில் பணியாளர்கள் பாதுகாப்பையும். வசதியையும் உணருகின்றனர். மாறுதலானது இடமாற்றம், நிலையின்மை, எதிர்பார்ப்பு, நிலைப்படுத்தப்பட்ட பணிகளினின்றும் விடுவிக்கப்படும் அதிர்ச்சி ஆகியவற்றைக் கொண்டுவரக் கூடும்.

பணியாளர் எதிர்ப்பவை:

○ முன்னறிவிப்பில்லாதவை

- உயிர்ப்பில்லாப்பொருள்களாகத் தங்களை நடத்துதல்
- நிலையற்ற தன்மை
- புறக் கட்டுப்பாடு
- ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட அதிகார உறவுகளில் மாறுதல்கள்

இவ்வாறு ஏற்படுத்தப்பட்ட அழுத்தம் மிகுந்த சூழ்நிலைகளில் அவர்களுடைய எதிர் செயல்கள் எதிர்பார்க்கக்கூடிய அல்லது எதிர்பாரா முறையில் அமையக்கூடும்.

விரும்பக்கூடிய மாற்றத்தின் அமைப்பு கீழ்க்கண்ட தொடர் முறையில் அமைய வேண்டும்.

அறிமுகம் — ஆர்வம் — பரிசீலனை — முயற்சி — ஏற்பு

→ → → → →

பணியாளர்களிடம் பாதிப்பு ஏற்படுத்தக்கூடிய மாறுதல்களைப்பற்றி அவர்களிடம் முன்னதாகவே கூறவேண்டும். இதனால் அதுகுறித்து விவாதிக்கவும், தங்களை ஒழுங்கு செய்து கொள்ளவும் அவர்களுக்கு நேரவாய்ப்பு இருக்கும். ஆனால், இன்றைய சூழ்நிலைகளின் அழுத்தத்தால் மேற்கண்ட தொடர் வரிசை அடிக்கடி கீழ்க்கண்ட முறையில் அமைந்து விடுகிறது.

அறிமுகம் — எதிர்விளைவுகளை முடிவுசெய்தல் — நடவடிக்கை மேற்கொள்ளல்

→ → →

இதில் ஆலோசனையை அமைப்பது மிகவும் அவசியமானதாய் இருந்தாலும் மிகவும் கடினமானதாகி விடுகிறது.

மாறுதலைக் கையாள்வது மேலாண்மைத் திறமைக்கு ஒரு உண்மையான சோதனையாகும். ஒவ்வொரு நபருக்கும் ஆரம்ப எதிர்பார்ப்பு, ‘அதில் எனக்கு என்ன இருக்கிறது?’ என்பதாக இருக்கும். இதற்கான ஒத்துழைப்பு அவரிடம் கோரப்படுவதாக இருந்தால் இந்த வினாவிற்கான விடை அவருக்கு நிறைவு தருவதாக இருக்க வேண்டும்.

மேலாளரானவர் பணியாளர்களின் நடப்பு நம்பிக்கைகளையும், பழக்கங்களையும், மாறுதல் அவர்களை எவ்வாறு பாதிக்

கக் கூடும் என்பதையும் உணர்ந்தவராய் இருக்க வேண்டும் மாறுதலை அறிமுகப்படுத்தும் போது நிறுவனத்தில் நிலவும் சமூக அமைப்புகளையும் அவர் கருத்தில் கொள்ள வேண்டும்.

மாறுதலை ஏற்படுத்துவதற்கான எந்த முடிவும் நிறுவனத்தின் செயல்திறனை மேம்படுத்துவது குறித்து நியாயமான, உண்மையான, கட்டாயமான காரணங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும். அதனால் ஏற்படும் நன்மைகள் இடர்ப்பாடுகளைவிட கணிசமானதாக இருக்கவேண்டும். மாறுதல் ஒவ்வொன்றையும் அடையாளங்கண்டு அதனை இணைப்பதில் மதிப்பு இருக்கக்கூடும்.

மாறுதலின் தாக்கம்

தேவையானவை:			எதிரானவை:
தொழில்நுட்ப மாற்றம்	→	←	வழிவழி வழக்குகள்
அரசியல் அழுத்தங்கள்	→	←	நிறுவன அரசியல்
சமுதாய அழுத்தங்கள்	→	←	பணியாளர் மனநிலை
பொருளாதாரப்பயன்கள்	→	←	மாறுதலின் செலவுகள்

காலம், மாறுதலின் அடிப்படைக் கூறாகும். புதிய திறமைகளை வளர்க்கவும், நிறுவப்பட்டுள்ள பழக்கங்கள், உறவுமுறைகளினின்றும் விலகிச் செல்லவும், புதிய முறைகளையும் அமைப்புகளையும் பணியில் பின்பற்றவும் முற்றிலும் புதிய சூழ்நிலைகளுக்குப் பயிற்சி பெறவும் சிறிது காலம் பிடிக்கிறது.

ஒரு முன்னோட்டத் திட்டமோ, விவாதத்துக்கும், பரிசீலனைக்கும் இடைவெளிகொடுத்துத் திட்டமிடப்பட்ட நேரவாய்ப்புக் காலமோ இங்கு உதவக்கூடும். மாறுதலை ஏற்படுத்துவதில் வெற்றிதரும் செயல்பாட்டுக்குக் காலமறிதல் ஒரு முதன்மையான காரணியாகும்.

ஓரிணைச் சூழ்நிலைகளை மேம்படுத்துவதற்கான மாற்றங்களை ஏற்படுத்தும்போது வேறொரு இடத்தில் சிக்கல்கள் உருவாக்கப்படாமல் பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும். முழுமையான ஆலோசனை இதனைத் தவிர்க்கக் கூடும். இரட்டைவழித்

தகவல் தொடர்பு தடைப்படாமலும், திரிக்கப்படாமலும் பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும். மாறுதலுடைய சூழ்நிலைக்குச் சிறந்த, தொடர்ச்சியான தகவல் தொடர்பு இன்றியமையாத தாகும்.

ஒரு சோதனைப் பட்டிகை:

மாறுதல் என்ன?

அது ஏன் நிகழ்கிறது? எப்போது?

அதன் விளைவுகள் யாவை?

யாருக்கு அது தொடர்புடையது?

அது அவர்களுக்கு என்ன செய்யக்கூடும் அல்லது செய்யும்?

அவர்களைக் கலந்தாலோசிக்கப் போதுமான நேர வாய்ப்பு இருக்கிறதா?

இதைச் செய்வதற்கான சிறந்த வழியாது?

வேறென்ன மாற்று வழிகள் உள்ளன?

சில ஒத்திகைகள் செய்து பார்க்கலாமா?

அது ஏற்கப்படுவதை வேறு எந்த வகையில் நாம் உறுதிப்படுத்த முடியும்?

தொழிலக உறவுகள்

['மனித' உறவுகளுக்கும் 'தொழில்க' உறவுகளுக்கும் எதற்காக வேறுபாடுகள் ஏற்படுத்தப்பட்டுள்ளன என்று ஒருவர் வியக்கக்கூடும். பின்னதற்கு மனிதத்தன்மையை மறுப்பதால் தொழிற்சங்க, மேலாளர் நிலைகளுக்கு (அவர்கள் –நாங்கள்) சட்ட விரோதத் தன்மையை நாம் நாடுகிறோம். எனினும் இரண்டிற்கும் உள்ள ஒற்றுமை, பணியாளர்களின் நல்வாழ்வு, அவர்களுக்கு இடையே உள்ள உறவுகள் குறித்ததாகும்.]

ஒருவர் ஒரு பதவியை ஏற்கும்போது, அவர் என்ன பணியைச் செய்யவேண்டியிருக்கும், அவருக்கு எவ்வளவு ஊதியம் கொடுக்கப்படும் என்பனவற்றைப் பொதுவான அளவில் தெரிந்து கொள்கிறார். அதற்கு அப்பாற்பட்ட பெரும்பாலானவை

குறித்து நம்பிக்கை அடிப்படையில் ஏற்றுக்கொள்கிறார் ஆனால், அவருடைய உரிமைகள் பாதுகாக்கப்படுவதும், பணி நிபந்தனைகள் விளக்கப்படுவதும் ஒரு பணி ஒப்பந்தம் அல்லது ஒரு முறையான தீர்ப்பு அல்லது ஓர் உடன்பாடு மூலமாகும். இவை குறித்து அடிக்கடி விளக்கமும், விவரணமும் தேவைப்படும் என்பதும், இதிலிருந்து எழக்கூடிய அடிப்படை விசாரணைகளை நடத்துவதற்கு முதல்நிலை மேற்பார்வையாளரோ அவருடைய உடனடி மேலாளரோ தகுதிபடைத்தவராக இருக்க வேண்டும் என்பதும் இதிலிருந்து பெறப்படுகின்றன. அவர் இதைச் செய்வதற்குப் பயிற்றுவிக்கப்படவேண்டிய தேவையும் உள்ளது.

இது நடைபெறவில்லையென்றால் தொழிலாளருக்கு இரண்டு மாற்றுவழிகள் உள்ளன—அவர் தொழிற்சங்கப் பேராளரைக் (இவரிடம் முதன்முதலாக விதிப்புகளைத் தெரிந்து கொண்டிருக்கலாம் அல்லது இவர் நியாயமாகச் செயல்படுபவர் என்று அறிந்திருக்கலாம்) கலந்தாலோசிக்கலாம் அல்லது 'நிருவாகத்துடன்' தொடர்பு கொள்ளலாம். நிருவாகத்தை அவர் பெயர் குறிப்பிட்டோ தனி நபராகக் கருதியோ உறவாட இயலாது. நிருவாகத்திற்கும் தொழிலாளருக்கும் இடையேயுள்ள இடைவெளி அதிகரிக்கிறது.

இங்கு மற்றொரு காரணி உருவகம் பெறுகிறது. தொழிற்சங்கப் பேராளர்கள் உயர்நிலை நிருவாகத்திடம் தற்போது அடிக்கடி நேரடியாக அணுகுகின்றனர். இதன் பொருளாவது பணிவரிசை மேலாளர்களிடமிருந்தும் மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்தும் தகவல் தொடர்பு தொழிற்சங்கத்திற்கு அனுப்பப்பட்டு இடைநிலை மேலாண்மை ஊடுருவப்படக் கூடும்.

தொழிலக உறவுகளும் முரண்பாடுகளும் இணைந்திருப்பது தவிர்க்கமுடியாததாகத் தோன்றுகிறது. கூலியை எடுத்துக் கொண்டால் அது தொழிலாளருக்கு வருவாயாகவும், நிருவாகத்திற்குச் செலவினமாகவும் அமைகிறது. இதனால் பொருளாதார முரண்பாடு ஏற்படுகிறது. தொழிலாளரின் நம்பிக்கையைப் பெறத் தொழிற்சங்கங்களும், நிருவாகமும் போட்டியிடுகின்றன. இதனால் வலிமைகுறித்து முரண்பாடு ஏற்படுகிறது. தொழிற்

சங்கங்கள் பொதுவுடைமைக் கொள்கையையும், நிருவாகத்தினர் தனியுடைமைக் கொள்கையையும் பின்பற்றுவதால் கொள்கை முரண்பாடு ஏற்படுகிறது. தொழிற் சட்டங்கள் பெரும்பாலும் பிணக்குகளினின்றும் அவற்றிற்கான தீர்வுகளினின்றும் செயல் பட வேண்டியிருப்பதால் சட்ட முரண்பாடுகளும் தோன்றுவ துண்டு.

இத்தகைய சூழ் நிலைகள் சிக்கலைத் தீர்ப்பதிலும் உடன் பாடு ஏற்படுத்துவதிலும் மேலாளர் வல்லவராக இருக்கவேண் டும் என்ற தேவையை ஏற்படுத்துகின்றன. எனினும், சில மேலா ளர்கள், தங்கள் நிறுவனங்களின் உரிமையாளர்களாக இருக்கின் றனர் என்பது மறுப்புக்குரிய உண்மையேயாகும். அவர்கள் தொழிலாளராகவும்கூட இருக்கின்றனர். பணிவரிசைத் தேவை களால் ஏற்படுத்தப்படும் வேறுபாடுகள் அவர்கள் வழி வழி வழக்குகளைப் பின்பற்றும் கட்டாயத்தை ஏற்படுத்துகின்றன. அவர்களும் தொழிலாளர்களும் ஒரே மாதிரியான தேவைகள் உள்ள பணியாளர்களே யாவர். இது குறித்து மேலாளருக்குச் சில வழிகாட்டி நெறிகள் உள்ளன. காட்டாக,

- தெளிவான பணி விளக்கங்கள் இருக்கவேண்டும் — தொழி லாளரிடமிருந்து என்ன எதிர்பார்க்கப்படுகிறது என்று அவருக்கு வேறு எப்படித் தெரியும்?
- அவர் கட்டுப்படுத்தும் ஒவ்வொரு பணிக்கும் தேவைப்படு வனவற்றைத் தெளிவாகப் புரிந்து கொள்ள வேண்டும்.
- முறையான கால இடைவெளிகளில் பணிமதிப்பீடுகள் இருக்க வேண்டும் — விவாதத்தில் பங்கேற்று முறையா கப் பதிவு செய்ய வேண்டும்.
- பணியாளர் சிக்கலுக்குரிய சூழ்நிலைகளை விரைவாகவும், விளைவு ஏற்படுத்தும் வகையிலும் கையாளும் தகுதி படைத்தவராக இருக்க வேண்டும். இவை குற்றச்சாட்டு கள், குறைகள், ஒழுங்கு உள்ளிட்டவையாகும்.
- பணியாளர் பங்கேற்றலுக்குரிய தேவை, விளைவுகள் குறித் துத் தொடர்ச்சியாகக் கருதப்படவேண்டும்.

குற்றச்சாட்டுகளும் குறைகளும்

குறை என்பது ஒருநபரின் பணியில் உறுத்தல் ஏற்படுத்துவது அல்லது அவருடைய பணிச்சூழலில் நிறைவில்லாமல் செய்யக் கூடியது ஆகும். நீங்கள் ஈடுகொடுக்க முடியாத நிலை ஏற்படும் போது ஏமாற்றம் எழுகிறது.

குறைகளில் 90 விழுக்காடு அடிப்படைப் பணி நிலைகள் தொடர்பான தவறான எதிர்பார்ப்புகளால் எழுகின்றன என் பதை ஆராய்ச்சி அறிவுறுத்துகிறது.

— பணிநிலைகள் குறித்து வீட்டுக்கு எடுத்துச் செல்லும் ஒரு துண்டுத் தாளில் விளக்கினால் பெரும்பாலான தவறான எதிர்பார்ப்புகளைக் குறைக்கலாம் என்னும் எண்ணத்தையே இது ஏற்படுத்துகிறது.

குறைஇருக்குமிடத்தில் எடுக்க வேண்டிய நடவடிக்கை வருமாறு:

○ காரணமறிதல் -- தவறான அனுமானம்,
தகவல் தொடர்புத் துண்டிப்பு,
கட்டுப்பாட்டில் குறைபாடு
முதலியவை,

○ சரிப்படுத்தல் — நிலைமையை ஒழுங்குபடுத்தல்

○ தவிர்த்தல் — மீண்டும் அது ஏற்படாமல் இருப்பதை உறுதிப்படுத்த நடவடிக்கை

சில நிறுவனங்களில் குறைகளைக் கையாள்வது குறித்து அதற்கான நடுவர் தீர்ப்பு அல்லது உடன்படிக்கையில் நிபந் தனைகள் விளக்கப்பட்டிருக்கும், இது இல்லாத நிலையில் அடிப் படையான வழிகாட்டி நெறிகள் நிறுவப்பட்டுத் தெரிவிக்கப்பட வேண்டும் — இதனால் முதல்நிலை மேற்பார்வையாளர், தொழிற்சங்கப் பேராளர் ஆகியோரது பங்கு குறித்துத் தெளிவு ஏற்படும். தொழிலாளரின் உரிமைகள் மறைக்கப்பட மாட்டா. இத்தகைய நிபந்தனைகள் வருமாறு:

— தொழிலாளர் தாமதமின்றித் தம்முடைய குறையை முதலில் அவருடைய உடனடி மேர்பார்வை யாளருக்குத் தெரிவிக்கவேண்டும்.

— அம்முனையில் அவருடைய குறை சரிப்படுத்தப் படவில்லையென்றால் அத்தொழிலாளர் அதனைத் தொழிற்சங்கத்துக்குத் தெரிவிக்கலாம். தொழிற்சங்கம் இதுபற்றி நிருவாகத்தினரிடம் குரலெழுப்பும்.

— அப்போதும் குறை தீர்க்கப்படவில்லையெனில் அது குறை தீர்க்கும் குழுவிடம் ஆலோசனைக்கு விடப்படும். இக்குழுவில் நிருவாகத்தினரும், தொழிற்சங்கத்தினரும் பேராளர்களாக இருப்பர்.

— இதுவும் தோற்றுப் போனால் பின்னர் ஒருவர் விசாரணைக்கு எடுத்துச் செல்லலாம்.

ஒரு நபர் சரியாகவோ தவறாகவோ கீழ்க்கண்டவாறு சிந்தித்தால் அவர் கடினமானவராக அல்லது மறுப்புடையவராக மாறுகிறார்.

○ அவர் மற்றவர்களைவிடத் திறமை, வாய்ப்புகள், ஊதியம், பதவிநிலை ஆகிவற்றில் குறைந்தவர் என்ற எண்ணம்

○ அவர் தவிர்க்கப்படுகிறார் என்ற எண்ணம்

○ மேலதிகாரி பாகுபாடு காட்டுகிறார் என்ற எண்ணம்

○ அவருக்குத் தகவலறிவிக்கப்படாமை

○ அவருடைய முயற்சி அங்கீகரிக்கப்படாமை

ஆனால், வெளியில் கூறப்படும் குறை அவருடைய துன்பத்துக்கு உண்மையான காரணமாக இருக்காது — அது பணிக்கு அப்பாற்பட்ட காரணியாக இருக்கக்கூடும்.

ஆகவே, காரணமறிதல் முறையைக் கையாள்வதில் கவனமும் பகுத்தறிவும் தேவை. அவரைப் பேசுவதற்கு ஊக்கமளித்துக் கருத்துக்கூறாமல் செவிமடுக்க வேண்டும். இதனால் உண்மையான காரணங்கள் தோன்றக்கூடும். இதன் நோக்கம் நிலைமையை ஒளியூட்டுவதேயன்றி வெப்பமூட்டுவதன்று.

சிக்கல் மேலெழுவதற்கு முன்பே உடனடி நடவடிக்கை மேற்கொள்ளப்படவேண்டும். முன்நிகழ்வுகள் குறித்தும் ஒவ்வொரு சூழ்நிலையிலும் உரிய தனிச் சூழ்நிலை குறித்தும் கருதப்படவேண்டும்.

குறைகள் தோன்றுவதைத் தவிர்க்கக் கவனம் மேற் கொள்ளப்படவேண்டும். காட்டாக, நீங்கள் பணிசெய்யு மிடத்தில்

— பணியாளர்களை நம்பமுடியாது என்று பொருள் கொள் ளும் படியாக எந்த ஒரு விதியோ விதிமுறையோ விளக்கப்பட முடியுமா?

— ஒருசிலரைக் கட்டுப்படுத்துவதற்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட விதியோ விதிமுறையோ பலரை ஆத்திரப்பட வைக் கிறதா?

— நடைமுறைப்படுத்துவதற்குக் கடினமான அல்லது சங்கடமான அச்சுறுத்தலை எந்த ஒரு விதியோ விதிமுறையோ கொண்டிருக்கிறதா?

— முற்றிலும் தேவையே இல்லாத ஒருவிதியோ விதி முறையோ இருக்கிறதா?

— ஒவ்வொரு பணியாளருக்கும் ஒவ்வொரு விதியும், விதி முறையும் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது ஏன் என்று தெரியுமா?

— பல்வேறு பிரிவுகள், கிளைகள், துறைகள் எல்லாம் ஒரே விதிகளுக்கு உட்படுத்தப்பட்டுள்ளனவா?

— நியாயமற்றதாகக் கருதப்படக்கூடிய விதியோ விதி முறையோ இருக்கிறதா?

ஒழுங்கு

பணியாளர்களிடையே ஒழுங்கான நடத்தையைப் பெறுவ தற்குத் தேவையான நடவடிக்கையைப் பணியிடத்தில் மேற் கொள்வதே 'ஒழுங்கு' என்பதன் குறிக்கோளாகும். இதனால் ஒவ்வொருவரும் நிறுவப்பட்ட கொள்கைகள், விதிகள், விதி முறைகள் ஆகியவற்றின்படி செயல்படுவர். இது விரும்பத் தக்கதாகப் பட்டறிவு காட்டுகிறது. ஆனால், முன்னதாக எச்சரிக்கை கொடுப்பது இன்றியமையாததாகும்.

ஒரு நிலைமையை நீங்கள் தடுக்கவோ ஒழுங்கு படுத்தவோ இல்லையென்றால் அது தொடர்வதற்கு நீங்கள் மறைமுகமாக இசைவு அளிக்கின்றீர்கள்.

ஒழுங்கு குறித்த சிக்கல்களுக்கான தோற்றுவாய்களுள் ஒன்று அறிவுரைகளைப் பின்பற்றாமையாகும்.

இது நடைபெறுமானால் மதிநுட்பம் படைத்த மேலாளர் அதற்கான காரணங்களை நாடுவார்:

அறிவுரைகள்

பின்பற்றுதல்	பின்பற்றாமை
மேலதிகாரி மீது நம்பிக்கை	மேலதிகாரி மீது நம்பிக்கையின்மை
அறிவுரை புரிந்தமை	அறிவுரையைப் புரிந்து கொள்ளாமை
காரணங்கள் ஏற்புடைமை	காரணம் மறுக்கப்பட்டமை
வளர்ச்சிக்கு நாட்டம்	நிலையின்மை அல்லது கவலை
தண்டம் பற்றிய அச்சம்	தண்டம் பற்றி அலட்சியம்
மேலதிகாரியின் பாராட்டு	பாராட்டுக்கு அலட்சியம்

அறிவுரைகள் கொடுக்கவேண்டிய நிலையிலுள்ள அனைவரும் அதை எப்படி முறையாகச் செய்வது என்பதைத் தெரிந்து கொள்ள வேண்டும் என்பதே இதன் பொருளாகும்.

சுற்றுப்புறம் சரியானதாக இருக்குமென்றால் பணிக்குழு தானே ஒழுங்கைக் கடைப்பிடிக்கும். அதன் ஒழுக்கத் தரத்தை அதன் உறுப்பினர்கள் உறுதிப்படுத்துவர். ஆனால், ஒழுங்கு நடவடிக்கை தேவைப்படும் சந்தர்ப்பங்கள் ஏற்படும். அச்சமயத்தில் ஒழுங்கு என்பது செயல் குறித்ததாக இருக்க வேண்டுமே தவிர நபர் குறித்ததாக இருக்கக்கூடாது.

இங்கு மேலாளர் அல்லது மேற்பார்வையாளர் விரைவாகவும் பாகுபாடின்றியும் சீராகவும் நியாயமாகவும் கீழ்க்கண்டவற்றைச் செய்யவேண்டும்:

— எல்லா விவரங்களையும் பெற்று அவற்றைச் சரிபார்க்க வேண்டும்.

— நிகழ்ச்சி நேர்ந்ததற்கான உண்மையான காரணத்தை இனங்காண முயலவேண்டும்

— விதியினை முறையாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட்டதை உறுதிப்படுத்த வேண்டும்

— முன் நிகழ்வுகளைச் சரிபார்க்க வேண்டும்

— நிறுவப்பட்ட கொள்கையைப் பின்பற்றவேண்டும்

— இது அகச்சூழ்நிலைகளுக்கேற்ப வேறுபடலாம். ஆனால், கீழ்வருவது ஒரு முறையாகும்:

முதல் குற்றம் : வசை மொழி

இரண்டாவது குற்றம் : எழுத்து மூலம் குற்றச்சாட்டும் தண்டம் குறித்த முன்கூட்டிய எச்சரிக்கையும். (தொழிற்சங்கப் பேராளருக்கு நகலுடன்).

மூன்றாவது குற்றம் : தற்காலிக வேலை நீக்கம் அல்லது வேலை நீக்கம்.

ஒழுங்கு மீறல்கள் முறையாகப் பதிவுசெய்யப்படவேண்டும். அதுபோன்றே பாராட்டுதல்கள் ஈட்டப்படும் சூழ்நிலைகளையும் பதிவு செய்யும் கடப்பாடு இருக்க வேண்டாமா? பணியாளர் பற்றிய ஆவணங்கள் இரண்டையும் காட்ட வேண்டும்.

தண்டம் விதிப்பு குறித்த விதிகளும் அறிவுரைகளும் அடிக்கடி மறுபரிசீலனை செய்யப்படவேண்டும். அவற்றுள் ஒவ்வொன்றும் இன்னும் தேவையா, அது எழுதப்பட்டபடியே பொருத்தமுடையதாக உள்ளதா என்பதை உறுதி செய்ய வேண்டும். இவ்விதிகள் உடனடியாக எல்லாப் பணியாளர்களாலும் எந்த நேரத்திலும் அணுகப்படக் கூடியனவாயும், தெளிவாயும் எளிய மொழியிலும் இருக்கவேண்டும்.

தொழிலாளர் பங்கேற்பு

இன்று இது பரவலாகப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு சொல்லாகும். பல்வேறு நிறுவனங்களில் அது பல்வேறு பொருள்களைக் குறிப்பதால் அதற்கு ஒரு எளிமையான விளக்கம் இல்லை.

'நான் முடிவு செய்கிறேன் அதைச் செய்வதன் மூலம் நீங்கள் பங்கேற்கலாம்' என்ற எதேச்சாதிகாரத்திலிருந்து வாரியத்தில் தொழிலாளர் பேராளர் பங்கேற்று, முழு இலாபத்தில் பங்கு பெறுவது வரை உள்ள இரண்டு எதிர் முனைகளுக்கு அது உட்பட்டதாகும்.

இவற்றிற்கிடையில் பல்வேறு நிலைகள் உள்ளன.

அடிப்படைக் குறிக்கோள்கள் நிறைவு செய்யப்பட வேண்டும். நிருவாகம் முரண்பாட்டைக் குறைக்கும் கருவியாக அதனைக் காணக்கூடும். தொழிற் சங்கங்கள் அதனை அதிகார மாற்றத்திற்கான அடிப்படைப் படியாகக் காணக்கூடும். பொதுவான களத்தில் உடன்பாடு அடைவதற்குக் கொஞ்ச நேரமே ஆகும். ஆனால், அதற்கிடையில்பல்வேறு பிரச்சினைகள் எழுகின்றன.

பணியாளர் மேம்பாட்டுக்குரிய அடிப்படைக் கூறுகள்: தகவல் தொடர்பு, கலந்தாய்வுச் சாதனங்களைப் பரவலாகவும் பயன் விளைக்கும் வகையிலும் பயன்படுத்துதல்; எல்லா உண்மைகளும் அறியப்பட்ட கீழ்நிலையில் முடிவு மேற்கொள் வதற்கு அதிகாரப்படுத்துதல்; ஏற்படுத்த இருக்கும் மாறு தல்கள் குறித்துக் கலந்தாய்வு; ஒரு நல்ல ஆலோசனைத் திட்டத்தை மதிநுட்பத்துடன் பயன்படுத்தல்—இவையெல்லாம் பணியாளர் பங்கேற்பின் சில பகுதிகளாகும்.

குறிக்கோள்களைச் சாதிக்கும் வகையில் பணிக்குழு நிறுவப் பட்டு ஒன்றுவிக்கப்படவேண்டும் என்பதே அடிப்படைக் கொள்கையாகும். எல்லா நிலைகளிலும் உள்ள பணியாளர் களும் பொது நலத்திற்காகத் தன் பங்கை ஆற்றும் திறன் உடையவர்கள் என்பதும், அதனால் கிடைக்கும் நன்மைகளில் பங்குபெற விருப்பம் உடையவர்கள் என்பதும், அவர்கள் அவ் வாறு செய்வதற்கு ஊக்குவிக்கப்படவேண்டும் என்பதும் உணரப் படவேண்டும். ஆனால், பல தொழிலாளர்கள் அவர்களுடைய மனநிறைவைப் பணியிடத்திற்கு அப்பாற்பட்ட சூழ்நிலை களிலேயே பெறுகின்றனர் என்பதையும் அவர்களுடைய பணி யைப் பணம் சம்பாதிக்கும் வழியாகவும், அதற்குரிய கடமை யாகவுமே கருதுகின்றனர் என்பதையும் உணராமலிருக்க இயலாது.

தொழிலாளர் பங்கேற்பு என்பது ஒரு மேம்படுத்தும் செயல் முறையாகும். இது நன்மதிப்பு, நோக்கத்தின் நேர்மை ஆகிய வற்றைச் சார்ந்ததாகும். அதனுடைய அமைப்பு நிறுவனத்தின் சமூக, அரசியல், நிதிச் சூழலுக்கேற்ப மாறுபடும். ஆனால், அது சட்ட நடவடிக்கைகள் மூலமாக வெளியிலிருந்து சுமத்தப் படாமல் உள்ளுக்குள்ளேயே வளர்ச்சி பெறுவதற்கு ஊக்குவிக்க வேண்டும். இதற்கான முன்னேற்பாடுகளில் ஒன்று தகவல் தொடர்பு முறையிலும் முடிவுகள் பங்கேற்றலிலும் குறிப்பிடத் தக்க மேம்பாட்டை நாடுவதாகும். நிருவாகத்திற்குத் தொழி லாளரிடம் தகவல் தொடர்பு கொள்ளப் பல்வேறு சாதனங்கள் உள்ளன. ஆனால், நடைமுறையில் தொழிலாளர்கள் நிருவாகத் திடம் தகவல் தொடர்பு கொள்வது எங்ஙனம்?

முடிவு மேற்கொள்ளலும் சிக்கல் தீர்த்தலும்

மேலாளர்கள் முடிவுமேற்கொள்வதற்காக ஊதியம் கொடுக் கப்படுகின்றனர். சிறந்த முடிவு மேற்கொள்ளும் நடைமுறைக்கு ஒரு வாத அமைப்பு உள்ளது. அது தெளிவான நெறிமுறைகளை அளிக்கிறது.

1. குறிக்கோளை இனங்காண்க.

2. சிக்கலை விளக்குக:
   - இங்கு உண்மையான சிக்கல் என்ன? அதை விளைவித் தது எது?
   - சிக்கலான காரணி எது?
   - அது புதிய சிக்கலா? அது மீண்டும் நேருமா?
   - அது ஏன் தீர்க்கப்படவேண்டும்?
   - அதை யார் தீர்க்க வேண்டும்?
   - அது எப்போது தீர்க்கப்பட வேண்டும்?
   - அதைத் தீர்ப்பதற்கான செலவு என்ன?

3. எண்ணத்திற்குரியவை:
   - உண்மைகள் யாவை?
   - இத்துடன் ஊகங்களையும் சேர்க்கவும். நிகழ்தகவு இல் லாத முடிவுகளே இருக்க முடியாதல்லவா!

— என்ன நடைபெற வேண்டும்?

— என்ன நடைபெற்றுக்கொண்டுள்ளது?

— வேறுபாட்டைப் பகுத்தாய்க (ஒரு சிக்கல் ஒரு வேறு பாடாகும்)

— அது தீர்க்கப்பட்டால் என்ன நடைபெறக்கூடும்?

— யார் அல்லது எது பாதிப்புக்குள்ளாக நேரும்?

— பணியாளரா? செலவா? குழுவொழுக்கமா? பின் விளைவுகளா?

— வரையறைப்படுத்தும் காரணிகள் யாவை?

4. மாற்று வழிகளைக் கருதுக:

— என்னென்ன மாற்றுவழிகள் உள்ளன?

— இவற்றின் இறுதிமுடிவுகள் என்னவாக இருக்கக்கூடும்?

— எது சிறந்ததாகத் தோன்றுகின்றதோ அதனைத் தேர்ந்தெடுக்கவும். (சிறந்த மாற்றுவழி கருதப்பட்டால்தான் முடிவு சிறந்ததாக இருக்கும்)

5. நடவடிக்கை மேற்கொள்க:

— இதை எப்படி, எப்போது செய்வீர்கள்?

— இலக்குகளும், இலக்கு நாள்களும் குறிக்க இயலுமா?

— யாருக்குத் தெரிவிக்க வேண்டும்? எப்போது? எப்படி?

6. தொடர் நடவடிக்கை:

— எவ்வளவு சீக்கிரம்? எவ்வளவு இடைவெளியில்?

— உண்மையாக நேர்ந்தது என்ன? இப்போது வேறென்ன?

வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பது போன்ற மற்ற சூழ்நிலைகளில் உயர்வுமுறை முடிவுமேற் கொள்ளல் உரியதாக அமையும் -- அடுத்து என்ன செய்யவேண்டும் என்பதனை முடிவு செய்யச் சென்றமுறை செய்யப்பட்டது அடிப்படையாக அமையும்.

ஆனால், இங்கு இரண்டு தனித்தனிக் காரணிகள் உள்ளன — முடிவின் மீது மேலாளரின் கட்டுப்பாடும், பணிக்குழுவுக்கு

அம்முடிவின்மீது உள்ள செல்வாக்கும், அது எந்த வழியில் செயல்படுத்தப்படுகிறது என்பதும், பின்னது மிகவும் குறிப்பிடத் தக்கதாகும். ஒவ்வொரு சூழ்நிலையிலும் மிகவும் பொருத்த மான நடவடிக்கையை மேலாளர் முடிவு செய்ய வேண்டும்.

— அது அவருடைய தனிப்பட்ட முடிவைக் கோருகிறதா?

— அது செயல்படுத்தப்படுவதற்கு முன்னர் விவாதிக்கப் படலாமா?

— ஆலோசனைகள் அல்லது பரிந்துரைகள் கோரப் படலாமா?

— குழு எடுக்கக்கூடிய முடிவு பொருத்தமானதாயிருக் குமா?

அவர் சூழ்நிலையின் தேவைக்குப் பொருத்தமான, தெளி வான முடிவுகளை எடுக்கக்கூடிய தனது திறமையினை நிலை நாட்டி அவற்றைப் பின்பற்ற வேண்டும்.

முடிவு மேற்கொள்வதில் பங்கு அளிக்கும்போது அது எதிர் பார்க்கக்கூடிய மாறுதலுக்கான எதிர்ப்பைக் குறைப்பதற்குப் பயனுள்ள வழியாகவும் அமையக் கூடும்.

ஒரு முடிவு அடிமட்டத்தில் விளைவு பயக்கும் நிலையில் எடுக்கப்படுவது உயர்ந்த கொள்கையாகும். நீங்கள் பணியாற்று மிடத்தில் இதனைச் சோதித்துப் பாருங்கள். ஒரு மேற்பார்வை யாளர் எத்தனை அதிகார மட்டங்களைக் கடக்க வேண்டும்?

(அ) ஒரு கருவியை உரூ. 270 விலைக்கு அவர் வாங்கு வதற்காக

(ஆ) மூன்று நாள் பணி ஒன்றுக்கு ஒரு தற்காலிகத் தொழிலாளரைப் பணியமர்த்திக் கொள்ள

இதனைப் பட்டியலிடுவது ஆர்வத்தையளிக்கும். நான்கு களங் களில் சிக்கல்கள் எழ மிகுந்த வாய்ப்புண்டு.

- O தரம்
- O தளவாடங்கள்
- O தொழிலாளர்
- O செயல்முறைகள்

இதற்கான தோராயமான காரணங்களாவன:

- O திறமை (அல்லது) அறிவுப் பற்றாக்குறை

- செயல்முறைத் தடைகள்
- ஒழுங்கான உந்துவித்தல் இல்லாமை

பணியில் பாதுகாப்பு

பணியிடத்தின் அனைத்துச் சூழ்நிலைகளிலும் பாதுகாப்பை அதிகரிக்க மேலாளர் கவனமும், நிலையான கருத்தும் கொண்டிருக்கவேண்டும். அவர் கீழ்க்கண்டவற்றை உறுதிப்படுத்த நடவடிக்கைகள் எடுக்க வேண்டும்.

- இடையூறுகளைக் கண்டுபிடிக்கப் பணியாளர் பயிற்சி பெற்றிருக்கவேண்டும். அவை பாதுகாப்பற்ற நடவடிக்கைகளாகவோ பாதுகாப்பற்ற சூழ்நிலையாகவோ இருக்கலாம். அவற்றை ஒழுங்குபடுத்தத் தேவையான நடவடிக்கைகள் மேற்கொள்ளத் தெரிந்திருக்க வேண்டும்.
- விதிமுறைகள் அறிவிக்கப்பட்டுச் செயல்படுத்தப்படுவதன் மூலமோ தற்காப்புக் கருவிகள் வழங்கப்படுவதன் மூலமோ விபத்துக்கள் தவிர்க்கப்படுவதற்குத் தேவையான எல்லா முன்னெச்சரிக்கைகளும் மேற்கொள்ளப்படுதல்.
- அவருடைய சொந்த ஈடுபாட்டின் மூலமாகப் பாதுகாப்பில் நாட்டம் உருவாக்கப்பட்டு அது பராமரிக்கப்படுதல்.

பாதுகாப்பு என்பது எல்லா நடவடிக்கைகளிலும் தொடருகின்ற ஒரு காரணி. விழிப்புணர்ச்சிக்கான பொறுப்பு அனைவரும் பங்கேற்கக்கூடிய ஒன்று. அது ஒரு சிறப்புப்பணியாளருக்கு மட்டுமே விடப்பட்ட பணியன்று. இது குறித்து அனைத்துப் பணியாளருக்கும் — குறிப்பாக மேற்பார்வையாளருக்கு — எழுச்சி ஏற்படுத்தவேண்டிய தேவையுள்ளது.

ஒரு விபத்தோ விபத்தை ஒட்டிய ஒரு நிகழ்ச்சியோ நடக்குமானால் நிருவாகத்திற்குக் கீழ்க்கண்டவற்றைக் கண்டுபிடிக்கும் கடப்பாடு உள்ளது. அது மற்றவருக்கு அதிகாரப்படுத்தப்படக் கூடாது.

— அதனை நேர்வித்தது எது?
— அது மறுபடியும் நேருமா?
— என்ன தவிர்ப்பு நடவடிக்கை எடுக்கவேண்டும்?

பின்னர் அதனைத் தொடர்ந்து கவனிக்கவேண்டும்.

பாதுகாப்பு விளம்பரங்கள் பொருளாதார, சமூக, பருப் பொருள் அகவிலைச் செலவினங்களை வற்புறுத்த வேண்டும். உணர்ச்சிகளை விடக் காரணங்களால் கவரவேண்டும்.

பாதுகாப்புக்குத் தொடர்நடவடிக்கை தேவை. ஆர்வத்தைப் பராமரிக்க, கவனத்தை ஈர்க்கும் தன்மைவாய்ந்த பணிகள் தேவை. பணியிடத்தின் அனைத்துப் பகுதிகளையும் கூர்ந்தாயும் குழுவினரால் முறையான கால அளவில் ஆய்வுசெய்வது ஒரு வழி. எளிய, ஆனால் குறிப்பிடத்தக்க, புறக்கணிக்கப்படுகின்ற ஒன்றுண்டு. அதுதான் முதலுதவிப் பெட்டி. அதில் முதலுதவி கொடுப்பதில் தகுதி பெற்ற ஒவ்வொரு நபரின் பெயரும், பணி யிடமும் காட்டும் அறிவிப்பு,நடப்புத் தேதிக்கு இருக்க வேண் டும்.

அண்மையில் கண்டுபிடிக்கப்பட்ட ஒரு கொள்கை மொத்த இழப்புக் கட்டுப்பாடு என்ற கொள்கையாகும். இதன் ஓர் அணுகு முறையில் தனியான அகவிலை மையம் நிறுவப்பட்டுப் பொறுப்பு சுமத்தப்படுகிறது. விபத்துக்களின் நேரடிச்செல வினங்கள் மட்டுமன்றி விபத்தால் பாதிக்கப்பட்ட யாவுமே பற்றெழுதப்படுகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக,

- உற்பத்தித் தாமதங்களும், நிறுத்தங்களும்.
- விபத்துப் புலனாய்வுகள்.
- மாற்றுப் பணியாளர்களை அமர்த்தவும், பயிற்சியளிக்கவும் ஆகும் செலவும், கூடுதல் மேற்பார்வைச் செலவும்.
- தளவாடங்கள், ஆலை, ஊர்திகள், கட்டிடங்கள், கருவிகள், பொருள்கள் ஆகியவற்றிற்கு விளைந்த நாசம்.
- உற்பத்தி நிறைவுற்ற பொருள்களுக்கும், நிறைவுறாத பொருள்களுக்கும் விளைந்த நாசம்.

இவ்வாறாக, இத்தகைய செலவினங்களைத் தொகுப்பதன் மூலமும், களங்களைக் குறியிட்டுக் காட்டுவதன் மூலமும் அவற் றின் மீது கவனம் செலுத்தப்பட்டுத் தவிர்ப்பு நடவடிக்கை அதிக அளவிலும் தொடர்ச்சியான நிலையிலும் பெறப்படுகிறது.

8. தகவல் தொடர்பு எளிதன்று

மேலாளராக நீங்கள் ஏற்படுத்தக்கூடிய விளைவுகள் ஒரு கோணத்தில் உங்களுடைய தகவல் தொடர்புத் திறமையைச் சார்ந்திருக்கும் — உங்களுக்காகப் பணியாற்றுவோரிடம் மட்டுமன்றி உங்கள் பணியில் நேரடியாகவோ மறைமுகமாகவோ பங்கேற்பவரிடம் கொள்ளும் தகவல் தொடர்பும் இதில் உள்ளடங்கும்.

மேலாண்மைக் கொள்கையின்படி தகவல் தொடர்பு என்பது உந்துவித்தல், சந்தைப்படுத்தல், நெறிப்படுத்தல், ஒருங்கிணைத்தல், தொழிலறிவில் பங்களித்துத் திறமைகளைப் பயிற்றுவித்தல் ஆகியவற்றிற்கான சாதனமாகும். நிருவாகத்திற்கும், தொழிலாளருக்கும் இடையே மனஒற்றுமை ஏற்படுத்துகின்ற பாலத்தின் இழையாக இது அமைகிறது. கூட்டுப் பணிக்கு இது உயிர்க்குருதி போன்றதாகும். உங்களுடைய கட்டுப்பாட்டின் பொருளும் இதுவேயாகும்.

உங்கள் பணியின் இன்றியமையாத பகுதித் தகவலைச் சீர்தூக்கி, உடனடியாகவும், முடிவாகவும் அதனைப் பகுத்தாய்வதாகும்.

— இதில் கீழ்க்கண்டவை தொடர்புடையன.

- விற்பனை அல்லது உற்பத்திக் கணக்குகள்
- திட்டத் தந்திரங்கள்
  வாடிக்கையாளருக்குப் பணிவிடைகள்
  அங்காடி நிலை
- எப்போது உங்கள் பணிக்கு அல்லது வளங்களுக்கு உச்ச நிலைத் தேவை எழுமென்பதும் அதை எப்படிச் சந்திப்பது என்பதும்
- மாறுதலின் தாக்கம்:

  தொழில் நுட்பம்
  போட்டி நிலை
  அரசியல் நிகழ்வுகள்

சமூக நிகழ்வுகள்

பொருளாதார ஏற்றத்தாழ்வுகள்

○ தொழிலாளர் சங்கங்களுடன் ஆலோசனை

○ நிதித் தகவல் தொடர்பான பொருள்கள்

எ—டு: வரவு—செலவுக் கட்டுப்பாடு
பணப்போக்கு முன்னளவை
அகவிலைக் கணக்கு ஏற்றத்தாழ்வுகள்
மொத்த இலாப விகிதம்
கடன் கொடுத்தவர்கள்
பாங்குக் கடன்

○ பணியாளர் குறித்த பொருள்கள் அல்லது பணிச் சூழல்கள் இன்னும்பிற.

இப்பொருள்கள் உங்களுக்கும் உங்களோடு பணியாற்றும் நபர்களுக்கும் மிகவும் முதன்மையானவையாகும். ஆகவே, அவர்களுடன் தகவல் தொடர்பு கொள்ளுங்கள்.

நீங்கள் சந்திக்கும் சிக்கல்கள் குறித்து அவர்கள் உணரச் செய்கின்றீர்களா? அவர்கள் உங்களுக்காகப் பணியாற்றும் போது நிறுவனத்தின் வெற்றியைக்கொண்டு தங்கள் பணியை உரிமைகோருவதாக வாதாட இடமுண்டு. இதனாலேயே என்ன நடைபெற்றுக் கொண்டுள்ளது என்று தொடர்ந்து அறிந்து கொள்ளும் உரிமை அவர்களுக்கு ஏற்படுகிறது.

மேலும், அவர்கள் அன்றாட நடவடிக்கைகளில் நேரடியாகவும் நிலையாகவும் தொடர்பு கொண்டிருப்பதால் செலவினங்களை உண்மையிலேயே எப்படிக்குறைப்பது, செயல்முறைகளை எப்படி மேம்படுத்துவது அல்லது உற்பத்தித் திறனை எப்படி அதிகரிப்பது என்பதை உங்களைவிட நன்றாக உணர்ந்திருக்கக் கூடும். அவர்களுடைய சொந்தப் பணி நலனுக்காக இப்படிச் செய்யவேண்டியதன் இன்றியமையாமையை அவர்கள் உணரச் செய்ய வேண்டும்.

ஆனால், அவர்களுக்குத் தெரியவில்லையென்றால் அவர்கள் அக்கறையின்றி இருக்க இயலாது.

ஒவ்வொரு தொழிலாளருக்கும் அவரவருடைய பணித் தொடர்பான தகவலுக்கு உண்மையான அக்கறை உண்டு. ஏனெனில் 'என்னுடைய பணி, எனது துறை, எனது வளர்ச்சி, பணி உயர்வு குறித்த வாய்ப்புகள், எனது பணியால் ஏற்பட்ட விளைவுகள், நான் எவ்வளவு நன்றாகப் பணி செய்கிறேன்' என்னும் பாதிப்பு அவர்களுக்கு உண்டு. தொழிலாளரைப் பொறுத்தவரை இவையெல்லாம் அவருக்குச் சொந்த நடவடிக் கைகளாகும்.

நிலையின்மை முட்டாள்தனமான

சிந்தனைகளை உருவாக்கும்.

தெளிவுடைமை உறுதியையும்

நம்பிக்கையையும் உருவாக்கும்.

வாடிக்கையாளருடன் தகவல் தொடர்பு கொள்வதற்காகச் செலவிடப்படும் தொகை, நேரம், முயற்சி ஆகியவற்றில் ஒரு பகுதியையே பணியாளருடன் தகவல்தொடர்பு கொள்வதற் காக நிருவாகம் ஒதுக்க முயலுமென்றால் என்னநேரும் என் பதை எண்ணிப்பாருங்கள் (இதுகூடச் சில சமயங்களில் நன்கு செயல்படுவதில்லை).

தகவல் தொடர்பு என்றால் கருத்துப் பரிமாற்றமாகும். இது கவனம், விளக்கம், ஏற்புடைமை, விளைவுகள் என்ற வரிசை முறையில் காட்டப்படுகிறது. மனிதர்கள் வயது, பால், கல்வி, பட்டறிவு, பண்பு, எதிர்பார்ப்பு ஆகிய காரணங்களால் மிகவும் வேறுபடுவதால் இது எப்போதும் எளிதானதன்று.

மனிதர்கள் இயல்பாக எதையும் புரிந்து கொள்ள முயல் கின்றனர். ஆனால், சில நேரங்களில் வெறுப்பு ஏற்படும்போது அவர்கள் புரிந்துகொள்ள முயல்வதில்லை. அதற்கு வேறு வகை விளக்கங்களைக் காண்கின்றனர். இது கடினத்தன்மைக்கும், கருத்து வேற்றுமைக்கும், முரண்பாட்டுக்கும் வழிவகுக்கும் அடுத்த முறை நிறுவனத்தில் ஏதாவது தவறு நிகழுமானால் நீங்கள் முதலில் தகவல் தொடர்பு துண்டிக்கப்பட்டிருப்பதைக் காணவேண்டும் என்பதையே இது அறிவுறுத்துகிறது.

பெரும்பான்மையான சிக்கல் களங்கள்	தேவைப்படும் நடவடிக்கை
○ பணியாளர்கள் நினைப்பதை அவர்களால் தெளிவாகக்கூற இயலாமை அல்லது விரும்பாமை	மனப்போக்கை மாற்றிப் பயிற்சியளிக்கவும்
○ இன்றியமையாத தகவல் போக்கில் குறைபாடுகள்	தகவல் தொடர்பு முறையை விளக்கித் தெளிவுபடுத்தவும்
○ நிறுவனத்தின் தேவைகள், தங்கள் சொந்தத் தேவைகள் இவற்றுக்கிடையே பணியாளரின் மனப்போராட்டம்	மேலாண்மை, மேற்பார்வை — தகவல் தொடர்புத் திறமைகளை மேம்படுத்தி பணிவிளக்கங்களையும் மேம்படுத்தவும்

தகவல் தொடர்பாளரிடமிருந்து அனுப்பப்படும் செய்தி தகவல் தொடர்பாகாது — அதைப்பெறுபவர் புரிந்து கொள்ளும் செய்தியே தகவல் தொடர்பாகும். நீங்கள் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளப்பட்டாலோ உங்கள் செய்தி தவறாக விளங்கிக் கொள்ளப்பட்டாலோ நீங்கள் தகவல் தொடர்பு அனுப்பவில்லை என்று பொருள்படும். இதற்கான தவறு உங்களுடையதேயன்றி மற்றவர்களுடையதன்று. நீங்கள் தகவல் தொடர்பு கொள்ளும்போது அதன் விளைவுகளுக்கு நீங்களே முழுப் பொறுப்பு என்று கருதவேண்டும். திரும்பப் பெறுதல் (சரிபார்த்தல்) என்பது ஓர் அவசியமான கூறாகும்.

தகவல் தொடர்பு விரைவானதாகவும், இரட்டை வழியிலும் துல்லியமானதாகவும் இருத்தல் வேண்டும்.

பெரும்பாலான தொழிலாளர்கள் வாய்வழிச்செய்திகளையே விரும்புகின்றனர் என்பதை ஆராய்ச்சி வெளிப்படுத்தியுள்ளது. ஏனெனில், இது விவாதிப்பதற்கும் தெளிவு பெறுவதற்கும் வாய்ப்பளிக்கிறது.

— ஆகவே, இயலுமானால் அவர்களுடன் பேசவும்

— அவர்களுக்கு எழுத வேண்டாம்.

விளைவு பயக்கும் தகவல் தொடர்புக்கான (மேல்நோக்கிய தொடர்பு, கீழ்நோக்கிய தொடர்பு இரண்டிற்குமே) குறிக்கோள் வருமாறு:

- ஒழுங்கான தகவலைத் தக்க நேரத்தில் தேவைப்படும். நபர் பெறச்செய்தல்
- செய்திகள் ஏற்கப்பட்டுப் புரிந்து கொள்ளப்பட்டு நடவடிக்கை மேற்கொள்ளச் செய்தல்

ஆனால், தகவல்தொடர்புப் போக்கைத் தடுக்கும் குறுக்கீடுகள் பலவாகும்.

சாட்டாக,

— பணியாளர்கள் அடிக்கடி தங்கள் உணர்ச்சிகளை, சிக்கல்களை, நம்பிக்கைகளை, கருத்துக்களை மறைக்கின்றனர். ஏனெனில், அவற்றை வெளிப்படுத்துவதால் அது அவர்களுக்குத் தீமை விளைவிக்கும் என்று உணருகின்றனர்.

— முன்னேற்றத்தை நாடும் பணியாளர்கள் தங்கள் உண்மையான இடர்ப்பாடுகளையும், சிக்கல்களையும் வெளிப்படுத்துவதற்கான வாய்ப்பு குறைவு.

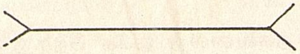
— தோன்றக்கூடிய நிலவரத்திற்குப் பொருத்தமாகத் தகவல் வடிகட்டப்படுகிறது. 'அவர்கள் அதை அறிந்து கொள்ள வேண்டிய அவசியமில்லை' என்ற கருத்து தொழிலக இடர்களுக்குக் காரணமாக இருந்து வருகிறது. எதிர்நோக்கில் என்ன நடைபெற்றுக் கொண்டிருக்கிறது என்பதை மேலே இருப்பவர் உண்மையிலேயே அறிவார் என்ற நம்பிக்கை தவறாக ஏற்படுகிறது. வடிகட்டித் தரப்படும் செய்தி மட்டுமே அவருக்குத் தெரியக்கூடும்.

— தகவல் தொடர்பு நுட்பஅமைப்புடன் நிருணயிக்கப் படலாம். நீங்கள் பணியாற்றுமிடத்தில் இது எந்த அளவுக்குஉண்மை?

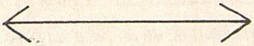
— பதவிநிலை தனக்குத்தானே தகவல் தொடர்புத் தடைகளை ஏற்படுத்திக் கொள்ளலாம்

— மாறுதலுக்கான எதிர்விளைவு பொதுவாகத் தகவல் தொடர்பு விளைவின் எதிரொளியாகவே இருக்கும்

— நிறுவனத்தின் பரந்த நோக்குக்கும்



பணியாளரின் குறுகிய நோக்குக்கும்



இடையே உள்ள வித்தியாசத்தை அவரிடம் அதே உண்மைகளை வைத்து விவாதித்தால் அவரது கேள்வி 'அதில் எனக்கு என்ன இருக்கிறது?' என்பதாக இருக்கும்.

— நடவடிக்கையின் தவறான காலக்கணிப்பு

— பல்வேறு இனப் பணியாளர் குழுக்களிடையே உள்ள பண்பாட்டு வேறுபாடுகளை அறிந்து கொள்ள அல்லது புரிந்துகொள்ள இயலாமை.

— செவி சாய்க்க இயலாமை

செவிசாய்த்தல் என்பது தகவல் தொடர்பு அமைப்பில் குறைந்தது பாதியளவாவது இருக்கவேண்டும். எனினும், பெரும் பாலானவர்கள் மிகவும் மோசமாகச் செயல்படுகின்றனர் — 25 விழுக்காட்டுக்கும் குறைவான திறமையுடன் என்றே கூறலாம்.

செவிசாய்த்தல் என்பது ஒரு இயக்கச் செயலாகும். அது இயங்குவிக்கும் செயலன்று. அதற்குத் தேவையானவை:

- எதிராளியை ஏற்றுக்கொள்ளல்
- கணிப்புக்கிடமில்லாது செவிசாய்த்தல்
- அச்சுறுத்தாமல் செவிசாய்த்தல்

இவ்வாறாகப் பணியாளர் தொடர்ந்து பேசுவதற்கு ஊக்குவிக்கப்படவேண்டும். அடுத்தவர் உண்மையிலேயே செவி மடுக்கிறார் என்று அவர் அறிய வேண்டும்.

> செவிசாயுங்கள்: எதிர்காலத்தில் நீங்கள்
> பேரறிவைப் பெறலாம்.
>
> — பழமொழிகள் 19:20

ஒரு தொழிலாளருக்குக் குறையிருக்கிறதென்றால் அவருக்கு யார் செவிசாய்ப்பார்கள்? அடுத்தமுறை மற்ற பொருள்கள் பற்றிப் பேசுவதற்கு அத்தொழிலாளி அவரிடம்தான் செல்வார்.

செவிசாய்த்தல் குறித்துக் கற்றுக்கொடுக்கலாம். ஆனால், அதற்கு முயற்சி தேவைப்படும். அதற்குச் சரிபார்த்துக் கொள்ள உதவக்கூடியவை:

- இந்நபர்மீது உண்மையிலேயே எனக்கு அக்கறை இருந்துள்ளதா?

  — அதை இவர் எப்படி அறிந்திருப்பார்?
- அவர் பேசுவதை ஊக்குவிக்க நான் என்ன செய்தேன்?
- என்னுடைய சொந்த எண்ணங்களாலும் கருத்துக்களாலும் நான் குறுக்கிட்டேனா?
- என்னுடைய கருத்தளிப்பை அல்லது கணிப்பை நான் வெளியிட்டேனா? — அது அவரைப் பேசவிடாமல் செய்துவிட்டதா?
- அவர் பேச்சை நிறுத்தியதும் நான் என்ன செய்யவேண்டும் என்பதைச் சிந்தித்துக் கொண்டு, அவர் பேசுவதைக் கேட்காமல் இருந்து விட்டேனா?
- என்ன கவனச் சிதறல் நேர்ந்தது? அதற்குப் பின்னர் என்ன நேர்ந்தது?
- அவர் தமது கருத்துக்களைத்தெளிவுபடுத்திப் புதிய வெளிச்சத்தில் அவற்றைக் காணமுடிந்ததா? அல்லது நான் செவிசாய்த்ததிலேயே அவர் நிறைவடைந்துவிட்டாரா?
- செவிசாய்ப்பதில் என்னுடைய குறைகள் யாவை?

மேலாளர் நிறுவனத்தில் அடிக்கடி சுற்றிப்பார்க்கும் போது — அவர் அடிக்கடி அவ்வாறு செல்லவேண்டும் — 'தொழிலாளர்களுக்கான செய்தி' எதையும் தாங்கிச் செல்ல வேண்டியதில்லை. உண்மையாகவும், நியாயமாகவும் அவர் செவிமடுப்பதற்கு நேரம் எடுத்துக்கொண்டாரானால் அவர்கள் தங்கள் பணிகள் பற்றியும், அவர்கள் பணி செய்யும் இடத்தில் நடவடிக்கைகளை எப்படி நோக்குகிறார்கள் என்பது பற்றியும் கூறுவார்கள். இதனால் நிறையப் பயனடைய முடியும்.

பல மேலாளர்கள் நிறுவனத்திற்குள்ளே தகவல் தொடர்பு திறம்படச் செயல்படுகிறதா என்பது குறித்து அதிகம் கருத்தைச் செலுத்துகின்றனர். ஆனால், வெளித்தகவல் தொடர்புத் திறமையும் இணையாகத் தேவைப்படும் ஒன்றாகும். கருதுவதற்குச் சில எடுத்துக்காட்டுகள்:

— முதன்மையான பணியாளர்கள் வாடிக்கையாளரிடமும் சமுதாயத்தில் தொடர்புள்ள மனிதர்களிடமும் போதுமான நேரடித் தொடர்பு வைத்துள்ளனரா?

— மேடைப் பேச்சிலும், கூட்ட விதிமுறைகளிலும், தலைமை வகிப்பதிலும் எந்த அளவுக்கு அவர்கள் தகுதி பெற்றுள்ளனர்?

— நிறுவனத்தைப் பற்றிய பொதுக்கருத்து யாது?

— இதை நீங்கள் எப்படி அறிவீர்கள்?

— உங்களுடைய தொலைபேசி, வரவேற்பு, விசாரணை, கடிதப்போக்குவரத்துப் பணிகள் எந்த அளவுக்கு நட்புறவோடு தகுதிபடைத்ததாய் உள்ளன?

— மாற்றுப்பணியேற்கும் தொலைபேசி, விசாரணைப் பணியாளர் எந்த அளவுக்குச் சிறப்பாகப் பயிற்றுவிக்கப் பட்டுள்ளனர்? இது ஓர் உணர்ச்சிமிக்கக் களமாக அமையக்கூடும்.

நீங்கள் குறிப்பான பரிந்துரைகளுடன் கூடிய அறிக்கைகள் எழுதும்படிக் கோரப்பட்டால் நீங்கள் தெளிவான கருத்துருக்களையும் அவை எப்படிச் செயல்படுத்தப்படவேண்டும் என்பதையும் சேர்த்தீர்களானால் அவை ஏற்கப்படுவதற்கும் ஒப்புதலளிக்கப்படுவதற்கும் வாய்ப்புகள் அதிகமாகும்.

ஒரு சோதனைப் பட்டிகை:

நான் என்ன தகவல் அனுப்பவேண்டும் என்பதைத் தெளிவாகப் புரிந்துகொண்டுள்ளேனா?

எனது செய்தி அனுப்பப்பட்டவுடன் என்ன நிகழ வேண்டும் என்று எதிர்பார்க்கிறேன்?

எனது செய்தியில் வேறென்ன விதமாகப் பொருள் கொள்ள முடியும்? நான் தவறாகப் புரிந்து கொள்ளப் படுவேனா?

— அப்படியானால் நான் அதை எப்படித் தடுக்க முடியும்?

எனது செய்தி முழுமையானதா ஒழுங்கானதா பரிசீல னையிலுள்ள சூழ்நிலைக்குப் பொருத்தமானதா?

தகவல் தொடர்பின் பயன்விளைவைச் சோதிக்க எத்தகைய எதிர்தகவல் எனக்குக் கிடைக்கும்?

எனக்குக் கிடைக்கும் மறுமொழிக்கு நான் உண்மை யிலேயே செவிசாய்க்கிறேனா? எனக்கு இது எப்படித் தெரியும்?

என்னென்ன தகவல் தொடர்புத் துண்டிப்புகள் தோன்றியுள்ளன?

அவை ஏன் நேர்ந்தன? அவை மீண்டும் நேரக்கூடுமா?

எனது தகவல் தொடர்பு விளைவுத்திறனை மேம் படுத்த நான் என்ன செய்ய வேண்டும்?

சுருங்கக் கூறின்

மேலாண்மை என்பது வளமைக் கூறுகளுக்குச் சாதனையை ஈடுகட்டும் கூடுதல் காரணியாக விளக்கம் கூறப்பட்டுள்ளது.

பயன் விளைக்கும் மேலாளர் தகுதியை வெளிப்படுத்த வேண்டிய திறமைகளின் தொகுதியையும், அறிவுக்கான களங் களையும் இனங்காட்டவும், விளக்கவும் இக்குறிப்பேடு முனைந்துள்ளது. ஆனால், இது நம்பிக்கையுடன் திட்டமிடப் பட்ட பயிற்சி, வளர்ச்சி ஆகியவற்றின் விளைவாகவே அமைய வேண்டும். சில முன்னேறிய நிறுவனங்கள் இத்தகைய திட்ட மிடுதலில் திறமை படைத்தவையாக உள்ளன. பெரும்பாலும் செயலாக்கம் வருந்தத்தக்க நிலையில் தேவைக்குக் குறைந்த அளவிலேயே உள்ளது.

தொடர்ந்து முன்னேற்றத்தை நாடும் மேலாளர் நிறுவனச் செயல்களுக்கு அப்பால் தற்சார்புடன் தனது வளர்ச்சிக்கான தேவையை உணர்ந்திருப்பார்.

இதற்குத் தேவையானவை:

- அவருடைய இறுதியான முன்னுரிமைகள், இயக்குதல்கள் குறித்துத் தெளிவான செயலாக்கக் கருத்து.

- நடப்புச் சூழ்நிலையைச் சந்திப்பதற்கான அவருடைய பலங்கள், பலவீனங்கள் குறித்து முறையான கணக்கீடும் எதிர் நோக்கும் சூழ்நிலைகளுக்கும் அவருக்குத் தேவைப் படுவது குறித்த பரிசீலனையும்.
  - — தற்போதைய நிகழ்ச்சிகளில் கற்றுக்கொண்ட பட்டறிவை எதிர்காலத்திற்காகப் பயன்படுத்திக்கொள்ளும் திறமை.
- அவருடைய சொந்தப்பணி குறித்த பரிசீலனை
  - — நிறுவனத்தின் அமைப்புக்குட்பட்டவை
  - — அதனுடைய ஒருங்கமைப்பு, இயக்கம் குறித்தவை
- திட்டமிடுவதிலும், அவருடைய சொந்த நடவடிக்கைகளின் காலமறிதலிலும் திறமை. இதனால் அவருடைய திறமை ஏற்கப்பட்டு மேலும் வளர்க்கப்படும்.

வளர்ச்சிக்கான படிக்கட்டுகள் இனங்காணக் கூடியவை— ஆனால் ஒவ்வொரு மேலாளரும், வருங்கால மேலாளரும் அவற்றின் வழியாக எவ்வளவு தூரம் முன்னேற முடியும் என்பதைத் தமக்குத்தாமே முடிவுசெய்து கொள்ளவேண்டும். நம்மில் பெரும்பாலோர் வரையறைகளை நாமே விதித்துக் கொள்கிறோம்.